

PENINGKATAN KOMITMEN KARYAWAN PUSKESMAS MELALUI KOMPENSASI YANG BERKEADILAN

Nur Amaliyah Khasanah

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

This study aims to examine the increase of employee commitment in Puskesmas through equitable compensation with compensation satisfaction as an intervening variable. In the process compensation, its need distributive justice, procedural, and satisfaction compensation. The population in this study is employees in District Of Healthy Clinics and Health Centers of Tonjong, Kutamendala village with 105 people. This 150 questionnaires are distributed and processed. In this study, data were analyzed using SEM through Amos.

The results finding from this research is compensation distributive justice, procedural fairness compensation significantly influence to the employee commitment while procedural justice compensation is not significant influence on the compensation satisfaction. Procedural fairness of compensation significantly influence to the employee commitment and compensation satisfaction have significant effect to the employee commitment.

Keywords: compensation distributive justice, procedural fairness of compensation, compensation satisfaction, employee commitment

PENDAHULUAN

Untuk menjadi efektif, kompensasi harus dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang adil. Puskesmas harus mampu mempertimbangkan kebijakan kompensasi yang dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasional dan memperkuat sikap karyawan yang diperlukan.

Isu penting berkaitan dengan Karyawan Puskesmas adalah kompensasi Prosedural. Banyak di kalangan karyawan merasa peran mereka belum sesuai dengan kompensasi yang mereka peroleh, khususnya apabila dibandingkan dengan kinerja, Dokter. Salah satu kasus di Puskesmas adalah perasaan ketidakadilan karyawan dengan Kepala Puskesmas. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. (Taylor et al, 1995; Tyler & Blader, 2003). Keadilan prosedural ini menjadi isu yang menonjol dalam kajian di bidang sumber daya manusia. Terkait dengan keadilan, maka dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Oleh karena itu kompensasi prosedural akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja SDM. Selanjutnya dalam konteks fenomena tenaga karyawan Puskesmas, tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis peningkatan komitmen karyawan Puskesmas melalui kompensasi yang berkeadilan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Karyawan

Distributive Justice Theory mengasumsikan bahwa keadilan (*fairness*) yang terjadi ketika orang menerima apa yang mereka pikirkan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka. Homans (1976) dalam Kwon *et al.* (2008) menyatakan bahwa dua orang yang saling berhubungan berpikir adil bagi mereka diberi imbalan sesuai dengan biaya dan investasi mereka. Keadilan terjadi ketika seorang membandingkan input (*effort*) dan luaran (upah) dengan input dan luaran yang lainnya. Keadilan distributif terjadi pada saat orang menerima apa yang mereka pikirkan dan mereka layak menerimanya dari pekerjaan mereka. Seorang merasa tidak adil ketika mempersepsikan rasio input (*effort*) dan luaran (upah) adalah dibayar lebih rendah dengan pihak lain dalam pekerjaan dan organisasi yang sama. Ketidaksesuaian ini berpengaruh pada tensi psikologis dan luaran organisasi. Keadilan distibutif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya. Jika para manajer merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan puas dan berkomitmen pada organisasi. Hasil penelitian Kwon *et al.* (2008) dan Murtaza *et al.* (2011) mendukung pernyataan ini bahwa persepsi karyawan atas keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Komitmen Karyawan

Procedural Justice Theory mengasumsikan bahwa keadilan yang terjadi ketika proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan dipandang masuk akal. Leventhal (1996) menyarankan enam aturan yang seorang harus gunakan ketika menilai keadilan prosedural: konsistensi, penindasan bias, akurasi, keterkoreksian, perwakilan, dan etika. Keadilan yang dipersepsikan atas proses pembuatan keputusan tentang distribusi upah mempengaruhi sikap karyawan. Karyawan yang turut berpartisipasi dalam proses keputusan membuat mereka dan merasa memiliki informasi lebih baik tentang sistem upah akan mengarah kepada tingkat komitmen yang lebih tinggi pada organisasi dan control yang lebih besar pada sistem upah itu. Jadi, persepsi karyawan atas keadilan terhadap prosedur distribusi upah berkaitan dengan sikap positif karyawan seperti kepercayaan terhadap manajemen dan organisasi. Jika karyawan mempersepsikan keadilan pada proses pembuatan keputusan dalam mengalokasikan level upah, hal ini akan meningkatkan komitmen kerja karyawan. Hasil penelitian Kwon *et al.* (2008) dan Murtaza *et al.* (2011) mendukung pernyataan ini bahwa persepsi karyawan atas keadilan prosedural berkaitan positif terhadap komitmen kerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kompensasi

Kompensasi dan kepuasan yang diperoleh dari kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kontribusi karyawan terhadap organisasi (Deconinck dan Deconinck, 2010). Kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Banyak penelitian terdahulu mendukung bahwa keadilan distributif lebih terkait dengan evaluasi hasil kerja (Folger & Konovsky, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993, dalam Tjahjono 2008). Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Lawyer (1971, dalam Rifai, 2005) yang menyatakan bahwa keadilan distributive berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi, dimana pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembyaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (outcome) seperti kepuasan kompensasi, kualitas kompensasi, dan efektivitas organisasi. Dalam hal ini peneliti mengasumsikan bahwa individu akan menampilkan tingkat ketika mereka merasa bahwa pendistribusian dan pengalokasian imbalan berdasarkan pada prinsip keadilan, begitu pula sebaliknya. Hal tersebut juga telah dibuktikan oleh beberapa peneliti yang menyatakan bahwa perlakuan adil hubungan erat dengan kompuasan kompensasi, kepuasan kompensasi dan pencapaian kompensasi yang lebih tinggi (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000, Konovsky & Cropanzano, 1991). Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : Keadilan Distributif Kompensasi berpangaruh positif terhadap kepuasan kompensasi.

Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kompensasi

Prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil tertentu dapat menjadi lebih penting daripada hasil itu sendiri (Folger & Martin, 1986, Martin & Nagao, 1989). Dalam banyak penelitian, keadilan procedural telah ditemukan untuk membuat kontribusi yang signifikan terhadap spesifik aspek kepuasan (Folger & Konovsky, 1987). Penelitian tersebut diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2008) tentang keadilan organisasi menyatakan bahwa keadilan procedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kompensasi. Demikian pula penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pilai (2001, dalam Rifai, 2005), menyatakan bahwa keadilan procedural (termasuk dalam konteks kompensasi) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi. Ini berarti bahwa semakin karyawan merasakan adanya keadilan pada prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas kompensasi mereka, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4 : Keadilan procedural Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Komitmen karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen Karyawan

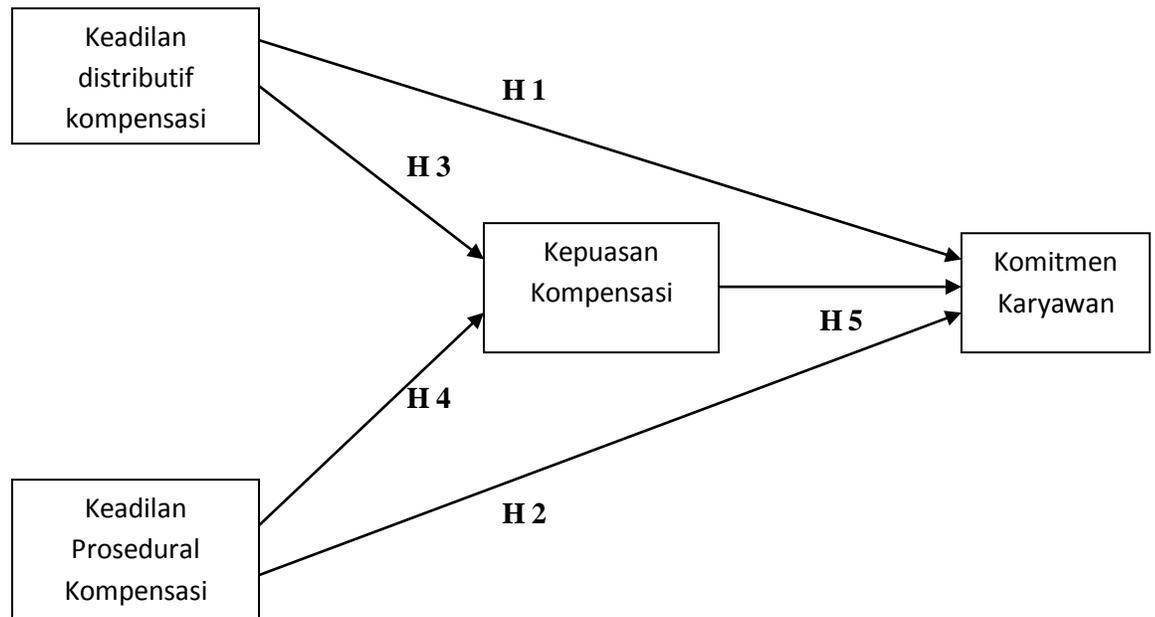
Stear (1995) mendefinisikan Komitmen karyawan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Stear (1995) berpendapat bahwa Komitmen karyawan merupakan kondisi dimana pegawai menyukai organisasi

dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam Komitmen Karyawan tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, jadi Komitmen karyawan menginsyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif karena pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Konsep komitmen terhadap organisasi telah menduduki tempat yang sangat penting dalam penelitian tentang perilaku organisasi, hal ini dilakukan karena banyak perilaku kerja yang dipengaruhi oleh tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tempat bekerjanya. Bragg (dalam Coetzee, 2005) mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas mereka pun meningkat (dalam Luthans, 2006). Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5 :Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen karyawan.

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan survei. Populasi penelitian berjumlah 105 karyawan di Puskesmas Kecamatan Tonjong dan Desa Kutamendala Kabupaten Brebes Kuesioner yang kembali sebanyak 105, dengan *response rate* sebesar 80%.

Pengujian Validitas

Validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin kita ukur dan bukan mengukur yang lain. Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji validitas untuk validitas konstruk (construct validity). Dikatakan valid jika signifikan $< 0,05$ atau $< 5\%$ (Tjahjono,2015). Indikator

pertanyaan akan dinyatakan valid dari tampilan output IBM SPSS Statistic pada tabel correlation dengan melihat sig. (2-tailed). Pengujian validitas instrumen diolah menggunakan program software IBM SPSS Statistic 19.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

NO	Variabel		r hitung	r tabel	Ket
1	Keadilan Distributif (X ₁)	KD1	0,783	0,195	Valid
		KD2	0,792	0,195	Valid
		KD3	0,834	0,195	Valid
		KD4	0,783	0,195	Valid
2	Keadilan Prosedural (X ₂)	KP1	0,812	0,195	Valid
		KP2	0,544	0,195	Valid
		KP3	0,780	0,195	Valid
		KP4	0,801	0,195	Valid
		KP5	0,801	0,195	Valid
		KP6	0,633	0,195	Valid
3	Kepuasan Kompensasi (X ₃)	KK1	0,596	0,195	Valid
		KK2	0,525	0,195	Valid
		KK3	0,829	0,195	Valid
		KK4	0,809	0,195	Valid
		KK5	0,494	0,195	Valid
		KK6	0,753	0,195	Valid
4	Komitmen Karyawan (Y)	KK1	0,761	0,195	Valid
		KK2	0,830	0,195	Valid
		KK3	0,797	0,195	Valid
		KK4	0,709	0,195	Valid
		KK5	0,752	0,195	Valid
		KK6	0,520	0,195	Valid
		KK7	0,464	0,195	Valid
		KK8	0,613	0,195	Valid
		KK9	0,605	0,195	Valid

Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukur yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang relatif konsisten jika pengukuran tersebut diulangi. Pengukuran realibilitas didasarkan pada indeks numerik yang disebut koefisien.

Dalam penelitian pengujian kualitas data yang sering dilakukan adalah uji reliabilitas untuk reliabilitas konsistensi internal. Dikatakan reliabilitas jika nilai cronbach alpha $> 0,6$ (Tjahjono, 2015). Indikator pertanyaan dikatakan reliable dengan melihat korelasi bivariate pada output cronbach alpha pada kolom correlated item-total. Pengujian reliabilitas instrumen diolah menggunakan program software IBM SPSS Statistic 19.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket
Keadilan Distributif	0,810	Reliabel
Keadilan Prosedural	0,810	Reliabel
Kepuasan Kompensasi	0,759	Reliabel
Komitmin Karyawan	0,851	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai koefisien Alpha lebih dari 0,60. Dengan begitu dapat disimpulkan semua butir-butir variabel penelitian tersebut adalah reliabel dan dapat di gunakan sebagai instrumen penelitian.

Model Struktural

a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel data sudah memenuhi asumsi SEM, yaitu 105 data dan lebih dari berada jumlah data yang di rekomendasikan, 100 – 150 data.

b. Normalitas data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai CR (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis $\pm 2,56$ pada level 0,01. Jika ada nilai CR yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data

tersebut tidak normal secara *univariate*. Sedangkan secara *multivariate* dapat dilihat pada c.r baris terakhir dengan ketentuan yang sama (Ferdinand, 2006).

Tabel 3. Hasil Model Struktural

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOM9	1,000	5,000	-,047	-,197	-,469	-,980
KOM8	2,000	5,000	,216	,904	-,629	-1,315
KOM7	2,000	5,000	,026	,110	-,828	-1,732
KOM6	2,000	5,000	,024	,101	-1,131	-2,366
KOM5	1,000	5,000	-,034	-,141	-,655	-1,370
KOM4	1,000	5,000	-,154	-,645	-,246	-,515
KOM3	1,000	5,000	-,034	-,140	-,305	-,639
KOM2	1,000	5,000	,022	,091	-,761	-1,592
KOM1	1,000	5,000	-,161	-,672	-,498	-1,042
KK1	1,000	5,000	-,274	-1,145	,061	,127
KK2	1,000	5,000	-,062	-,258	-,599	-1,252
KK3	1,000	5,000	-,239	-1,000	-,327	-,685
KK4	1,000	5,000	-,336	-1,404	-,527	-1,101
KK5	2,000	5,000	-,115	-,483	-,835	-1,746
KK6	1,000	5,000	-,133	-,555	-,435	-,911
KP1	1,000	5,000	-,233	-,975	-,237	-,497
KP2	1,000	5,000	,370	1,546	-,871	-1,821
KP3	2,000	5,000	-,136	-,569	-,378	-,791
KP4	1,000	5,000	-,494	-2,066	,281	,588
KP5	2,000	5,000	-,126	-,527	-,463	-,968
KP6	1,000	5,000	-,615	-2,572	-,299	-,625
KD4	1,000	5,000	-,195	-,817	-,768	-1,606
KD3	1,000	5,000	-,050	-,209	-1,131	-2,366
KD2	1,000	5,000	-,149	-,622	-,614	-1,285
KD1	1,000	5,000	,060	,253	-,575	-1,202
Multivariate					-2,068	-,288

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang $\pm,288$.

Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai -2,068 berada di dalam rentang $\pm,288$.

c. Outliers

Data outlier bisa dilihat dari nilai mhalanobis distance yang memiliki p1 dan p2. Suatu data termasuk outlier jika nilai p1 dan p2 yang dihasilkan bernilai < 0,05. Dari tabel output AMOS terlihat bahwa tidak ada data yang memiliki nilai p1 dan p2 < 0,05.

Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Tabel 4. Hasil Uji Goodness Of Fit Indeks

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Model
<i>Significant probability</i>	≥ 0.05	0,093	Good Fit
RMSEA	≤ 0.08	0,034	Good Fit
GFI	≥ 0.90	0,826	Marginal Fit
AGFI	≥ 0.80	0,786	Good Fit
CMIN/DF	≤ 2.0	1,117	Good Fit
TLI	≥ 0.90	0,976	Good Fit
CFI	≥ 0.90	0,979	Good Fit

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik. Meskipun nilai significantnya < 0,05. Namun hal ini tidak menjadi masalah. Dengan demikian dapat bahwa hasil pengujian *goodness of fit* pada model standar yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diobservasi sesuai dengan teori atau model.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	P	Batas	Keterangan
1	Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan	0,024	0,05	Ada pengaruh
2	Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.	0,707	0,05	Tidak Ada pengaruh
3	Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kompensasi	0,037	0,05	Ada pengaruh
4	Keadilan prosedural Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Komitmen karyawan	0,041	0,05	Ada Pengaruh
5	Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen karyawan	0,000	0,05	Ada Pengaruh

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight antara Keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen karyawan diperoleh sebesar 0,024, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,024 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** sebab terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight antara Keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen karyawan diperoleh sebesar 0,707, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai

probabilitas 0,707 ($p > 0,05$). Dengan demikian hipotesis 2 **ditolak** sebab terdapat tidak ada pengaruh signifikan antara Keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen karyawan.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap kepuasan kompensasi diperoleh sebesar 0,037, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,037 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 3 **diterima** sebab terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap kepuasan kompensasi.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight antara Keadilan prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Komitmen karyawan diperoleh sebesar 0,041, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,041 ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** sebab terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Komitmen karyawan.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi nilai koefisien standardized regression weight antara Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen karyawan diperoleh sebesar 0,000, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000

($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** sebab terdapat pengaruh positif signifikan antara Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan hasil penelitian menjelaskan bahwa kompensasi di Puskesmas berdampak penting pada kepuasan dan kinerja karyawan. Aspek keadilan distributif, dan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan kemudian keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kompensasi sedangkan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dan kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Hasil juga menunjukkan adanya peran mediasi kepuasan kompensasi karyawan terhadap pengaruh distributif dan prosedural pada komitmen karyawan di Puskesmas.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa kompensasi di Puskesmas ini belum optimal, karena dipersepsikan oleh karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada tiga aspek, meliputi: keadilan distributif dan prosedural kompensasi, kepuasan kompensasi dan komitmen karyawan.

Penelitian ke depan perlu menggali aspek-aspek kepribadian karyawan untuk menjelaskan model keadilan pada *outcomes* di dalam organisasi, karena persepsi keadilan sangat erat hubungannya dengan subjektivitas personal. Demikian pula perbandingan dengan SDM Puskesmas lainnya seperti dokter dan

karyawan non medis atau bahkan perbandingan paramedis antar bangsa yang berbeda level kesejahteraannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Deconinck, J.B. and Deconinck, M.B. 2010. An Examination of the Antecedents and Outcomes of Pay Satisfaction Amongs Retail Buyers. *Marketing Management Journal*, 20 (1):40-48
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Latan, Hengki, 2012. *Structural Equation Modeling*. cetakan kesatu. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Leventhal (1996), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. (Online) <http://www.af.ecel.uwa.edu.au>.
- Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K. and Khan, N. A. 2011. Impact of Distributive and Procedural
- Tjahjono, Heru. Kurnianto. Perbandingan Equity Theory, Goal Setting Theory, & Expectancy Theory; Tinjauan Psikology Kognitif : 7 – 10. *Jurnal of Perfirmanc*, 9(2) :123_134.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4):349 361.