PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT

SINGGIH TIWUT ATMOJO

HERU KURNIANTO TJAHJONO

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

This study discusses the organizational justice include distributive justice compensation and procedural justice compensation to employees performance both directly and indirectly influenced by job satisfaction.

The populations in this study were all para-medic employees in RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang totaling 142 people. Data were collected by survey method is to provide a list of questions or questionnaires directly to the respondent. Data analysis techniques in this study using analysis of SEM (Structural Equation Modeling) program operated by AMOS 21.

The results showed that distributive justice compensation significant positive effect on job satisfaction; procedural justice compensation significant positive effect on job satisfaction; distributive justice compensation are not significantly to employees performance; procedural justice compensation are not significantly to employees performance; job satisfaction significant positive effect on employees performance; job satisfactions as a mediating influence of distributive justice compensation and procedural justice compensation to employees performance.

Keywords: *Distributive Justice; Procedural Justice; Job Satisfaction; Employees performance.*

PENDAHULUAN

Tenaga paramedis merupakan SDM yang berperan sentral dalam menangani pasien dari hari ke hari di rumah sakit. Secara umum, pasien dan pengguna jasa rumah sakit lebih banyak berinteraksi dengan tenaga paramedis sehingga mereka juga berperan sebagai “wajah” organisasi rumah sakit. Oleh karena itu, kinerja paramedis tersebut menjadi salah satu penentu kinerja organisasional di rumah sakit.

Isu penting berkaitan dengan tenaga paramedis adalah kepuasan kerja dan kinerja. Banyak di kalangan tenaga paramedis merasa peran mereka belum sesuai dengan kompensasi yang mereka peroleh, khususnya apabila dibandingkan dengan mitra kerja mereka, para dokter. Salah satu kasus di rumah sakit daerah adalah perasaan ketidakadilan perawat dengan dokter di rumah sakit.

Studi keadilan merupakan bagian penting kajian motivasi di tempat kerja yang berawal dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan di tempat kerja. Studi ini berbasis pada salah satu teori klasik keadilan yang disebut dengan teori *equity* di mana orang mengevaluasi kontribusi yang diberikan pada organisasi dan apa yang mereka peroleh dari organisasi. Kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan. Sedangkan, keadilan prosedural merupakan keadilan atas mekanisme munculnya alokasi keadilan distributif. Terkait dengan keadilan, maka dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (2011) menjelaskan bahwa keadilan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Secara konseptual, kompensasi adalah salah satu praktik penting pengelolaan SDM yang berhubungan erat dengan kinerja (Tjahjono, 2005). Oleh karena itu kompensasi baik dari sisi distribusi maupun prosedural akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja SDM. Selanjutnya dalam konteks fenomena tenaga paramedic di RS, tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural kompensasi pada kepuasan dan kinerja paramedis di rumah sakit.

KAJIAN PUSTAKA

Keadilan distributif, kepuasan dan kinerja paramedis

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi outcome atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; Masterson et al., 2000). Tjahjono (2008a; 2008b; 2010; 2011 dan 2014) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Clayton dan Opotow (2003).

Menurut Tyler (1994) ketika orang bekerja pada organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distribusi sumberdaya di dalam organisasi. Pandangan tersebut dikenal dengan

pendekatan sumberdaya (*resource-based model*). Hal tersebut dikuatkan penelitian Tjahjono (2008a; 2008b; 2011 & 2014) bahwa alokasi yang diperoleh karyawan dari organisasi bersifat subjektif personal. Orang mempunyai kecenderungan menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan organisasi.

Secara empiris, penelitian terdahulu menjelaskan bahwa keadilan distributif berdampak pada *outcomes* seperti kepuasan dan kinerja (Folger & Konvsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tang & Baldwin, 1996; Skarlicky & Folger, 1997; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002; Tjahjono, 2010; 2011; 2014; Palupi, 2013; Palupi et al., 2014). Dengan demikian, hipotesis penelitian dalam *setting* kebijakan kompensasi paramedis sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis di rumah sakit.

H2: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada kinerja paramedis di rumah sakit.

Keadilan prosedural, kepuasan kerja dan kinerja paramedis

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). Tjahjono (2008b) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan. Hal tersebut dijelaskan Thibaut & Walker (1978) berbasis pada kepentingan pribadi dan Lind & Tyler (1988) berbasis pada nilai-nilai kelompok.

Secara empiris, sejumlah penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan prosedural berdampak positif pada *outcomes* seperti kepuasan dan kinerja (Folger & Konvsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tang & Baldwin, 1996; Skarlicky & Folger, 1997; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002; Tjahjono, 2010; 2011; 2014; Palupi, 2013; Palupi et al., 2014). Dengan demikian, hipotesis penelitian dalam *setting* kebijakan kompensasi paramedis sebagai berikut:

H3: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis di rumah sakit.

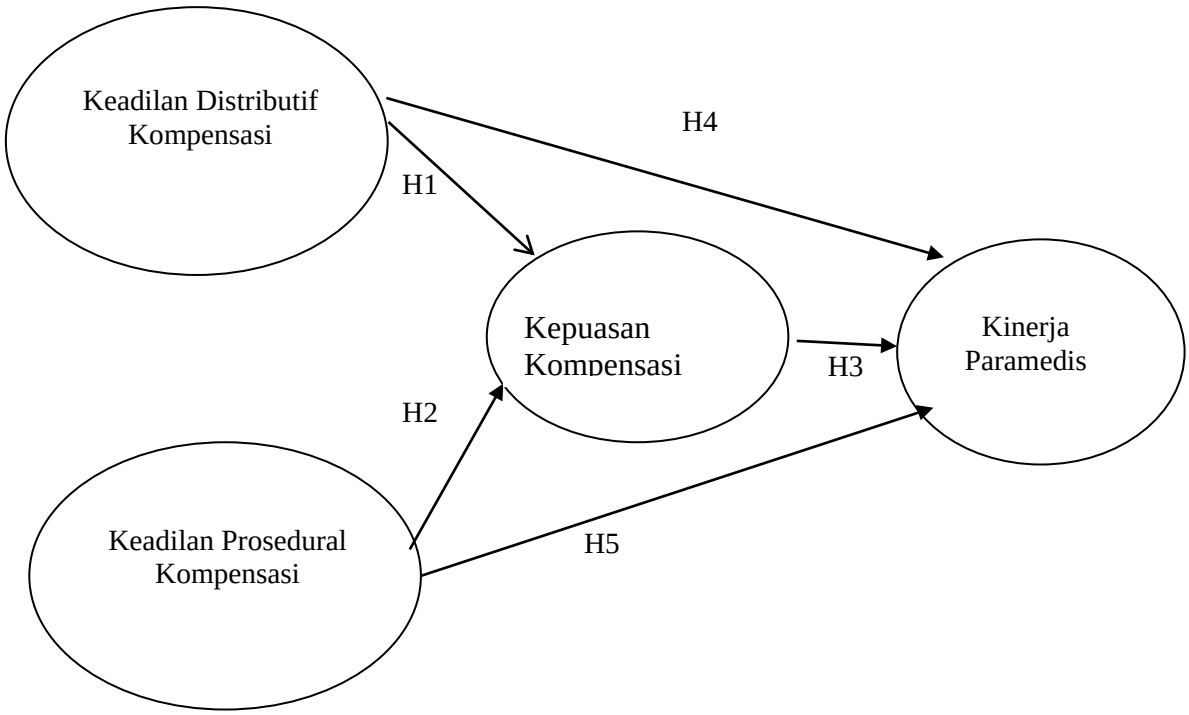
H4: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kinerja paramedis di rumah sakit

Dalam perspektif teori-teori isi (*content*) maka pemenuhan kepuasan akan mendorong pada peningkatan motivasi yang lebih tinggi. Hal tersebut dipaparkan Maslow, Aldelfer (lihat Kinicky &

Fugate, 2013) bahwa pemenuhan kebutuhan pada level individu ini berdampak pada sejumlah perilaku dan *outcomes* positif termasuk di dalamnya adalah kinerja individu. Hal tersebut diperjelas Kinicky & Fugate (2013) bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang menjadi kunci utama dalam bekerja sehingga manajemen berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis penelitian dalam setting kebijakan kompensasi paramedis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja paramedis.

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan survei. Populasi penelitian berjumlah 400 tenaga paramedis di salah satu rumah sakit pemerintah di Jawa Tengah. Dalam penelitian ini, data diambil secara random sejumlah 200 paramedis. Kuesioner yang kembali sebanyak 160, , dengan *response rate* sebesar 80%., dan kuesioner yang tidak lengkap 18 buah sehingga kuesioner yang layak untuk dianalisis lebih lanjut sebanyak 142 kuesioner.

Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Berikut ini definisi operasional variabel-variabel yang akan diteliti :

Tabel 1 . Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Sumber
Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang paramedis dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	FGD dipandu Tjahjono dan Atmojo
Kepuasan Kompensasi	Keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman terhadap kompensasi paramedis. Variabel kepuasan kerja menggambarkan kesesuaian harapan yang timbul dengan imbalan yang didapatkan dari pekerjaannya.	Roberts & Reeds, 1996 dimodifikasi Tjahjono, 2011
Kedilan Distributif Kompensasi	Keadilan Distributif merupakan keadilan atas hasil yang diterima paramedis berdasar hasil kerja mereka	Tjahjono, 2007
Kedilan Prosedural Kompensasi	Keadilan Prosedural merupakan keadilan yang dirasakan paramedis dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi.	Tjahjono, 2007

Profil Responden

Secara demografi responden penelitian ini terdiri dari Pria 47,2% dan Wanita 52,8%. Dari segi usia 21-30 tahun 26,1%, 31-40 tahun 32,4%, 41-50 tahun 28,2% dan 51-60 tahun 13,4%. Berdasarkan tingkat pendidikan D3 61,3% dan S1 38,7%. Berdasarkan masa kerja <5 tahun 10,6%, 5-10 tahun 38,7%, 11-15 tahun 9,2%, 16-20 tahun 7,7% dan >20 tahun 33,8%.

Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuesioner yang mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Jogianto, 2004).

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *loading factor* < 0,50 sehingga hasil perhitungan tersebut telah memenuhi validitas atau dinyatakan valid.

Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas menggunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum Std\ .Loading)^2}{\left(\sum Std.\ Loading\right)^2 + \Sigma \in j}$$

Hasil empiris dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan bahwa keseluruhan item reliabel atau konsisten sebagai alat ukur.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*C.R.*	Keterangan
Keadilan distributif dan prosedural		
Keadilan distributif kompensasi	0.963	Reliabel
Keadilan prosedural kompensasi	0.921	Reliabel
Outcomes		
Kepuasan Kompensasi	0.912	Reliabel
Kinerja	0.888	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana distribusi data pada masing-masing variabel penelitian (Hair *et al*, 1998). Nilai multivariate uji normalitas sebesar 22,607 tidak memenuhi asumsi normalitas karena berada di luar rentang ±2,58. Untuk menguji apakah model yang tidak normal masih dapat diterima maka dilakukan uji *bootstrapping*.Dalam ini peneliti menggunakan *bootstrap* ML (*Maximum Likelyhood*) dengan standar *bootstrap* sebesar 15 maka didapat hasil dengan nilai Bollen-Stine bootstrap p = 0,063 yang lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil *bootstrapping* menunjukkan dengan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

HASIL DAN DISKUSI

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel merupakan gambaran variabel yang diperoleh berdasarkan jawaban responden mengenai pertanyaan/pernyataan yang didasarkan pada indikator yang akan diteliti. Kecenderungan jawaban responden akan dilihat untuk semua variabel penelitian.

Hasil ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Kategori Variabel

Variabel	*Mean*	Kategori
Keadilan distributif kompensasi	3.64	Sedang Tinggi
Keadilan prosedural kompensasi	3.29	Sedang
Kepuasan kompensasi	3.28	Sedang
Kinerja karyawan	3,87	Sedang Tinggi

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa secara umum praktik kompensasi paramedis dipersepsikan sedang tinggi untuk keadilan distributif kompensasi dan rata-rata sedang untuk keadilan prosedural. Demikian pula kepuasan kompensasi paramedis yang mereka peroleh masuk

kategori rata-rata sedang. Kategori lainnya adalah kinerja paramedis yang mereka persepsikan secara umum sedang tinggi.

Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Tabel 4. Uji Model *Goodness of Fit*

Goodness of fit Index	***Cut off value***	**Hasil Analisis Sebelum M.I**	**Hasil Analisis Sesudah M.I**	**Evaluasi Model**
X^2 Chi-square	Diharapkan lebih kecil dari *Chi-Square* tabel 170,809	631.852	446.084	Unfit
X^2-significance probability	≥ 0,05	0.000	0.000	Unfit
Rellative X2 (CMIN/DF)	≤ 2,00	2.569	1.890	Fit
GFI	≥ 0,90	0.742	0.809	Marginal
AGFI	≥ 0,80	0.685	0.757	Marginal
TLI	≥ 0,90	0.858	0.919	Fit
NFI	≥ 0,90	0.810	0.866	Marginal
CFI	≥ 0,90	0.873	0.931	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0.106	0.08	Fit

Dalam uji *Goodness of fit Index* peneliti melakukan sebanyak dua kali dikarenakan belum ada hasil evaluasi yang dinyatakan baik. Maka peneliti memanfaatkan salah satu fasilitas dari amos untuk melakukan *modification index*. Sehingga didapatkan hasil yang lebih baik yaitu terdapat perubahan pada CMIN/DF, TLI dan CFI dan RMSEA dari marjinal ke baik. Adapun data dari indikator variabel yang dilakukan *modification index* adalah sebagai berikut:

			M.I.	Par Change
KIN1	<---	KEP5	18.667	.214
KEP5	<---	KIN1	15.635	.292
KEP5	<---	KIN4	15.366	.279
KIN2	<---	KIN1	15.226	.220
KIN5	<---	KIN6	14.065	.204
KIN1	<---	KIN2	13.831	.215
KIN6	<---	KEP5	12.772	-.158
KIN8	<---	KEP5	12.038	-.151
KIN6	<---	DIS4	11.199	-.151
PROS1	<---	KIN8	10.420	.278

Keseluruhan indikator tersebut dilakukan modifikasi karena memiliki nilai M.I yang lebih besar dibanding indikator lainya. Artinya keseluruhan indikator variabel itu dapat dikorelasikan sehingga akan ada tambahan sebuah parameter yang menyebabkan mengecilnya nilai *chi-square.* Modifikasi dilakukan pada indikator KEP5 dan KIN1, KIN1 dan KEP5, KIN4 dan KEP5, KIN6 dan KIN5 serta KIN1 dan KIN2, KIN2 dan KIN1, KEP5 dan KIN6, KEP5 dan KIN8, DIS4 dan KIN6, KIN8 dan PROS1.

Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kep.Kerja	<---	K.Distribusi	.221	.077	2.875	.004	Signifikan
Kep.Kerja	<---	K.Prosedural	.643	.089	7.256	***	Signifikan
Kinerja	<---	K.Distribusi	.146	.085	1.722	.085	TidakSignifikan
Kinerja	<---	K.Prosedural	-.139	.108	-1.294	.196	TidakSignifikan
Kinerja	<---	Kep.Kerja	.426	.186	2.297	.022	Signifikan

Standardized Direct Effect

	K.Prosedural	K.Distribusi	Kep.Kerja	Kinerja
Kep.Kerja	.690	.222	.000	.000
Kinerja	**-.233**	**.228**	.666	.000

Standardized Indirect Effect

	K.Prosedural	K.Distribusi	Kep.Kerja	Kinerja
Kep.Kerja	.000	.000	.000	.000
Kinerja	**.459**	**.148**	.000	.000

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model *fit* tersebut akan dilakukan pengujian terhadap 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *p-value* dari suatu kausalitas sebagai hasil pengolahan SEM yang secara ringkas tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	*Estimate*	*p-value*	Ket.
H1	Keadilan distributif kompensasi → Kepuasan_kompensasi	0,221	0,040	Signifikan
H2	Keadilan distributif kompensasi →Kinerja Pegawai	0,146	0,085	Tidak Signifikan
H3	Keadilan prosedural kompensasi→ Kepuasan_kompensasi	0,643	0,000	Signifikan
H4	Keadilan prosedural kompensasi →Kinerja Pegawai	0,139	0,196	Tidak Signifikan
H5	Kepuasan kompensasi →Kinerja Pegawai	0,426	0,022	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah

Keterangan:*Signifikan pada level 5%*

Hasil penelitian menunjukkan konsistensi dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Keadilan distributif kompensasi paramedis berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis. Dengan demikian, hipotesis 1 dalam penelitian ini didukung secara empiris. Demikian pula H3 yang menjelaskan bahwa keadilan prosedural kompensasi paramedis berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis di rumah sakit. Meskipun H2 dan H4 dalam penelitian ini tidak didukung secara empiris, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural kompensasi paramedis tidak berpengaruh pada kinerja, namun kepuasan kompensasi berpengaruh pada kinerja paramedis. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi paramedis memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural kompensasi paramedis pada kinerja. Dengan demikian pengaruh keadilan distributif pada kinerja bersifat tidak langsung, yaitu melalui kepuasan kompensasi. Demikian pula pengaruh keadilan prosedural kompensasi pada kinerja juga melalui kepuasan kompensasi.

Pengaruh keadilan distributif kompensasi, kepuasan dan kinerja paramedis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tunjangan kinerja berpengaruh positif pada kompensasi. Hasil ini sejalan dengan studi awal keadilan distributif bahwa pada

dasarnya karyawan berafiliasi dengan organisasi atau perusahaan agar mereka sejahtera. Apabila kesejahteraan terpenuhi secara adil berkaitan dengan alokasi distribusi maka karyawan tersebut merasa nyaman dan puas. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa keadilan distributif berdampak pada outcomes seperti kepuasan dan kinerja (Folger & Konvsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tang & Baldwin, 1996; Skarlicky & Folger, 1997; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002; Tjahjono, 2010; 2011; 2014; Palupi, 2013; Palupi et al., 2014)

Namun secara empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh pada kinerja. Hasil lain menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja. Kedua hasil tersebut menjelaskan bahwa sebenarnya hasil empiris tersebut tidak terlalu berbeda dengan kajian sebelumnya. Hasil justru menunjukkan bahwa pengaruh positif keadilan distributif pada kinerja terjadi melalui mediasi atau variabel antara yaitu kepuasan kompensasi. Dengan demikian, studi tersebut menjelaskan adanya peran mediasi kepuasan kompensasi paramedis terhadap pengaruh keadilan distributif kompenssasi pada kinerja paramedis.

Pengaruh keadilan prosedural tunjangan kinerja pada kepuasan dan kinerja paramedis

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis. Demikian pula keadilan prosedural kompensasi juga berpengaruh positif pada kinerja paramedis di rumah sakit. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa keadilan prosedural berdampak pada outcomes seperti kepuasan dan kinerja (Folger & Konvsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tang & Baldwin, 1996; Skarlicky & Folger, 1997; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002; Tjahjono, 2010; 2011; 2014; Palupi, 2013; Palupi et al., 2014). Berkaitan dengan kinerja terlihat bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh pada kinerja. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berdampak positif pada kinerja. Hasil empiris tersebut justru menunjukkan bahwa keadilan prosedural tetap berpengaruh pada kinerja, namun bersifat tidak langsung melalui kepuasan paramedis.

Secara konseptual, prosedur yang adil menggambarkan kapabilitas organisasi yang lebih profesional sehingga dapat mengakomodasi kepentingan jangka pendek dan jangka panjang paramedis di rumah sakit untuk berkinerja dengan lebih baik..

PENUTUP

Kesimpulan hasil penelitian ini menjelaskan bahwa praktik kompensasi di rumah sakit berdampak penting pada kepuasan dan kinerja paramedis. Aspek keadilan distributif, dan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedis dan kinerja paramedis. Hasil juga menunjukkan adanya peran mediasi kepuasan kompensasi paramedis terhadap pengaruh keadilan distributif pada kinerja paramedis di rumah sakit.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa praktik kompensasi di rumah sakit ini belum optimal, karena dipersepsikan rata-rata sedang oleh paramedis. Hal tersebut dapat dilihat pada tiga aspek, meliputi: keadilan distributif dan prosedural kompensasi, kepuasan kompensasi paramedis.

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 subjektifitas personal. Demikian pula perbandingan dengan SDM rumah sakit lainnya seperti dokter dan karyawan non medis atau bahkan perbandingan paramedis antar bangsal yang berbeda level kesejahteraannya.

DAFTAR PUSTAKA

Clayton, S. & Opotow, S. (2003). Justice and identity: changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4): 298-310.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3); 425-445.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.

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.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Jogiyanto, H.M. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman.* Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.

Kinicki, A. & Fulgate, M. (2013). *Organizational Behavior*. 5th Edition. McGraw Hill Education

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Planum.

Masterson, S.S., Lewis, K.,Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4); 738-748.

McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.

Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi, karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS dikantor X di Yogyakarta."*Jurnal riset manajemen dan bisnis.* Volume 8 No.1

Palupi, M., Tjahjono, H.K. & Nuri, R. (2014). Pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(2): 1095-1109.

Roberts, G.E. & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personnel Administration*. Fall: 29-60.

Skarlicky, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the work place: the role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.

Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluation of the "Ends" and the "Means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55):23-40.

Tang, T.L. & Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management journal*, 25-31.

Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. & Carroll, S.J. (1995) Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*. 40: 495-523.

Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66: 541-566.

Tjahjono, H.K. (2005). Praktik-praktik manajemen SDM strategik; pengujian universalistik dan kontijensi dalam menjelaskan kinerja organisasional. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja*, 9(2):123-134.

Tjahjono, H.K. (2007). Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural: aplikasi structural equation modeling dengan cofirmatory factor analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* STIE YKPN, 18(2): 115-123.

Tjahjono, H.K. (2008a). Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku retaliasi (balas dendam) ditempat kerja. *Buletin Ekonomi*, 6(1): 12-19.

Tjahjono, H.K, (2008b). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi* Volume 35(1),21-40, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Tjahjono, H.K. (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7): 39-54.

Tjahjono, H.K. (2011). The configuration pattern distributive and procedural justice and its consequences to satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1): 87-103.

Tjahjono, H.K. (2014). The fairness of organization's performance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment. International Journal of Administrative Science & Organization, 21(3): 173-179.

Tjahjono, H.K & Riniarti. 2015. Evaluasi keadilan praktik tunjangan kinerja pada kepuasan dan kinerja karyawan di kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2): 124-131

Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*,67(5):850-863.

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.

Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-Analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.