

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI DAN
KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP
KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi pada Karyawan Outsourcing PT. BUMMY HARAPAN UMAT
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)**

Ma'ruf Widhiatama

20140410447

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

maruf.widhiatama.2014@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of distributive justice compensation and procedural fairness of compensation to employee engagement with job satisfaction as intervening variables. The information gained from this study is very important for the institution as a consideration for implementing increased employee engagement that leads to institutional productivity. The subject of this research is the employees of Outsourcing Bummy Harapan Umat (PT BUHARUM) who work at Muhammadiyah University of Yogyakarta.

The sampling technique in this study used the census method, using questionnaire and obtained 110 respondents. Data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 22 program as its analysis tool. The results of this study indicate that Distributive Justice Compensation has a positive and significant influence on Employee Attitudes, Procedural Justice Compensation has a positive and significant effect on Employee Engagement with, Distributive Justice Compensation has a positive and significant impact on Job Satisfaction, Procedural Justice Compensation has positive and significant impact on Job Satisfaction, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Engagement, and Job satisfaction mediates positively and significantly Distributive Justice Compensation to Employee Attachment, and Job Satisfaction Mediate positively and significantly justice Prosedural Compensation to Employee Attachment.

Keywords: Distributive Justice Compensation, Procedural Justice Compensation, Job Satisfaction, and Employee Engagement

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penggunaan karyawan *outsourcing* pada organisasi atau perusahaan menjadi sebuah fenomena global saat ini. Bahkan belakangan ini penggunaan karyawan *outsourcing* menjadi salah satu tren yang sangat populer di Indonesia. Karyawan *outsourcing* itu sendiri merupakan karyawan yang telah bekerja di satu

perusahaan atau lembaga (lembaga penyewaan karyawan) kemudian karyawan tersebut disalurkan ke perusahaan atau organisasi lain sebagai penyewa atau pengguna karyawan untuk dipekerjakan.

Schaufeli (2002) yang menyatakan bahwa keterikatan Karyawan merupakan suatu bentuk emosi positif dari karyawan yang memiliki karakteristik *vigor, dedications, absorption*. Kemudian menurut Saks (2006) menyatakan bahwa ketiga karakteristik tersebut menandakan bahwa adanya ikatan pada karyawan terhadap organisasi. Pentingnya memperhatikan keterikatan karyawan meskipun hanya pada karyawan *outsourcing* dapat membuat organisasi memiliki produktivitas yang tinggi.

Pada objek penelitian yakni PT BUHARUM karyawan *outsourcing* hanya dikontrak selama 2 (dua) tahun saja. Dari masa kontrak yang singkat tersebut peneliti ingin mengetahui apakah ada keterikatan karyawan yang terjadi pada objek. Maka penelitian dengan mengambil tema keterikatan karyawan sangat penting dilakukan pada PT BUHARUM guna menjadi acuan dalam mengukur semangat, dedikasi, dan minat dalam bekerja pada organisasi tempat karyawan berkerja. Karena dengan adanya penelitian keterikatan pada karyawan dapat menguntungkan PT BUHARUM sebagai penyedia jasa karyawan dan UMY sebagai pengguna karyawan.

Dalam membangun atau meningkatkan keterikatan karyawan pada karyawan *outsourcing*, hal yang patut diperhatikan salah satunya adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk emosi dari karyawan yang menggambarkan perasaan senang terhadap pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Kepuasan kerja diharapkan sangat mempengaruhi dalam peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Suatu organisasi seharusnya peka terhadap apa yang dituntut karyawan pada organisasi tersebut. Misalnya dalam hal ini suatu organisasi menerapkan sistem keadilan kompensasi, baik itu secara distributif maupun secara prosedural. Keadilan distributif itu sendiri merupakan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dalam pendistribusian kompensasi dimana ketika *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh antara karyawan satu dengan karyawan lainnya (Tjahjono, 2010). Sedangkan keadilan prosedural kompensasi merupakan keadilan kompensasi yang diukur melalui sebuah proses atau prosedur. Dalam keadilan kompensasi secara prosedural, karyawan tersebut mempunyai persepsi mengenai sistematis atau mekanisme dan evaluasi terkait alokasi kompensasi dalam sebuah organisasi berdasarkan proses (Tjahjono, 2008).

Pada penelitian ini peneliti ingin melihat bagaimana perspektif karyawan terhadap keadilan kompensasi secara distributif dan procedural pada karyawan PT BUHARUM. Apakah masing-masing karyawan tersebut merasa bahwa perusahaan telah menerapkan sistem keadilan kompensasi yang baik atau malah sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Keterikatan**

Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan *Outsourcing* (Studi PT Buharum Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)''.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Keterikatan Karyawan

Keterikatan itu sendiri sering didefinisikan sebagai komitmen yang secara emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; Saks, 2006 dalam Margaretha & Santosa, 2012). Keterikatan merupakan suatu ukuran dimana seorang karyawan memiliki keterikatan dan memberikan perhatian yang lebih terhadap kinerja yang dilakukan dalam memerankan tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Keterikatan tersebut dilakukan sebagaimana karyawan melakukan pekerjaan untuk diri mereka sendiri dalam mencapai produktivitas pada pekerjaannya (Margaretha & Santosa, 2012).

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* atau keterikatan karyawan sebagai bentuk dimana terciptanya suatu keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut ditambahkan oleh Saks (2006) ke tiga hal tersebut (*vigor*, *dedications*, *absorption*) diartikan adanya suatu ikatan pada suatu organisasi Sehingga keterikatan karyawan/kerja merupakan suatu hal emosional yang positif dari karyawan terhadap sebuah organisasi tempat karyawan berkerja.

B. Kepuasan Kerja

Menurut Simamora (2006) menyatakan bahwa kepuasan merupakan istilah evaluatif atau suatu prespektif dari karyawan yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tingkat kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual atau bisa dikatakan sulit diukur oleh orang lain. Menurut Hasibuan, (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang di bebaskan dalam organisasi.

Menurut Mutmainah (2013) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan karyawan dalam berorganisasi. Kepuasan kerja menunjukkan adanya cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah menggambarkan suatu keadaan emosi positif atau keadaan emosi yang senang dari seorang karyawan yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja yang telah dilakukan seseorang karyawan dalam suatu organisasi.

C. Keadilan Distributif Kompensasi

Keadilan distributif kompensasi merupakan suatu prespektif dari karyawan mengenai bagaimana pendistribusian upah atau imbalan yang mencakup aspek kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Sementara menurut

Simpson & Kaminski (2007) keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima oleh karyawan dalam pemberian penghargaan didalam suatu organisasi seperti pembayaran kompensasi yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima, serta memiliki tingkat manfaat yang didapat oleh karyawan tersebut.

Seperti yang dijelaskan dalam teori keadilan, bahwa dalam sebuah organisasi terjadi proses antara organisasi dengan karyawan terkait dengan *input* dan *outcomes* serta membandingkan beberapa aspek penting dengan pihak lain secara subjektif (carell & Dittrich, 1978 dalam Setiawan dan Palupi, 2016). Dalam hal ini maka keadilan distributif merupakan sebuah persepsi yang adil atas bagaimana sumberdaya seperti pengalokasian kompensasi diterapkan (Setiawan dan Palupi, 2016). Teori keadilan (equity theory) merupakan bahwa individu atau karyawan dalam hubungan berorganisasi, berkeyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh sebuah organisasi harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi dan kinerja karyawan (Adam, 1965; Homas, 1974; Wasler et al., 1978; Cowherd dan Levine, 1992; dalam Edy 2013).

D. Keadilan Prosedural Kompensasi

Dalam konteks kompensasi, keadilan prosedural merupakan persepsi individu atau karyawan mengenai sistem atau mekanisme dan evaluasi terkait keputusan alokasi kompensasi dalam sebuah organisasi berdasarkan proses (Tjahjono, 2008). Dalam hal ini keadilan prosedural menjadikan persepsi pada setiap karyawan dimana keadilan tersebut dilihat dari sisi proses atau prosedur yang digunakan dalam menentukan alokasi keputusan (Setiawan & Palupi, 2016). Hal tersebut juga dijelaskan oleh Greenberg (1990) dalam Edy (2013) bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan karyawan melalui kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh organisasi untuk membuat keputusan dalam suatu lingkungan kerja.

E. Kerangka Konseptual dan Penurunan hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan

karyawan tersebut akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat karyawan tersebut bekerja telah menerapkan keadilan kompensasi secara distributif dengan tepat. Kemudian karyawan tersebut merasa dihargai atas kinerja yang diselesaikan. Ketika suatu karyawan telah merasa atau memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan distributif kompensasi, kemudian suatu karyawan akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat karyawan tersebut berada telah memberinya *feedback* yang baik dalam keadilan kompensasi. Melalui prespektif tersebut kemudian karyawan tersebut memiliki emosi yang lebih terikat terhadap organisasi. Sehingga karyawan tersebut dapat membangun dan meningkatkan suatu keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Ketika suatu karyawan telah merasa atau memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi secara prosedural. Sehingga suatu karyawan akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat karyawan tersebut berada telah memberinya *feedback* yang baik dalam keadilan kompensasi secara prosedural. Melalui persepsi tersebut kemudian karyawan tersebut memiliki emosi yang lebih terikat terhadap organisasi. Sehingga karyawan tersebut dapat membangun dan meningkatkan suatu keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H2: Keadilan Prosedural kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

3. Pengaruh Keadilan Distributive Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah menggambarkan atau telah sesuai dengan usaha yang diberikan oleh karyawan tersebut atas pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan distributive kompensasi, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga karyawan akan puas dengan pemberian gaji oleh organisasi. Rasa senang karyawan tersebut dapat mengindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki rasa kepuasan kerja pada karyawan yang berasal dari keadilan pendistribusian kompensasi oleh perusahaan atau organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H3: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Keadilan Procedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa proses pemberian kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah diterapkan dengan konsisten, tidak distkriminatif, tidak mengandung bias, dan dengan berdasarkan standar dan etika yang diberikan, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi yang adil sesuai prosedurnya, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga karyawan akan puas dengan pemberian gaji oleh organisasi. Rasa senang yang muncul dari penerapan keadilan kompensasi sesuai dengan prosedurnya dapat menggambarkan rasa kepuasan kerja yang muncul pada karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H4: Keadilan Prosedural kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Kepuasan karyawan muncul karena beberapa faktor, Misalnya dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan. Baik keadilan pemberian kompensasi secara distributive maupun secara procedural. Kedua faktor tersebut akan membuat karyawan merasa senang dan dihargai atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

6. Pengaruh Keadilan Distributive Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan kompensasi secara distributif, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga menciptakan rasa senang pada pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi. Sehingga terciptalah keterikatan karyawan pada organisasi tempat mereka berkerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H6: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja.

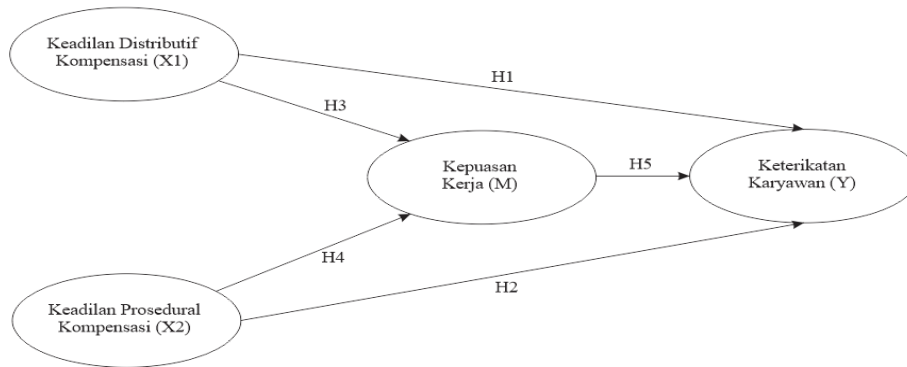
7. Pengaruh Keadilan Procedural Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa proses pemberian kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah diterapkan dengan konsisten, tidak diskriminatif, tidak mengandung bias, dan dengan berdasarkan standar dan etika yang diberikan, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi sesuai prosedurnya, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, maka karyawan dapat menciptakan rasa senang pada pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang

mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H7: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja.

F. Model



Gambar 1 Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Obyek penelitian ini adalah PT BUHARUM di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* PT BUHARUM yang berkerja di UMY yang berjumlah 132 karyawan.

B. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus atau mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Dengan menggunakan kuesioner yang langsung disebar kepada karyawan *outsourcing* PT BUHARUM sebanyak 132.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Keterikatan Karyawan

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* atau keterikatan karyawan sebagai bentuk dimana karyawan memiliki keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Tabel 1 Definisi Opeasional Variabel Keterikatan Karyawan

Indikator	Intrumen	Skala
Vigor	17 Butir instrument diadopsi dari Schaufeli (2002)	Likert 1-5 (ghozali, 2005)
Dedications		
Absoorption		
Schaufeli (2002)		

2. Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah menggambarkan suatu keadaan emosi positif atau keadaan emosi yang senang dari seorang

karyawan yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja yang telah dilakukan seseorang karyawan dalam suatu organisasi.

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Instrumen	Skala
Pekerjaan itu Sendiri	24 butir pertanyaan diadopsi dari Prsetya (2016)	Likert 1-5 (Ghozali, 2005)
Gaji		
Atasan		
Promosi		
Kelompok kerja		
Kondisi Kerja		
Luthans (2006)		

3. Keadilan Distributif Kompensasi

Menurut Tjahjono, (2008) Keadilan distributif kompensasi merupakan prespektif dari karyawan mengenai bagaimana pendistribusian upah atau imbalan atau sesuatu hal yang mencakup aspek kompensasi dalam sebuah organisasi.

Tabel 3 Definisi Operasional Variabel Keadilan Distributif Kompensasi

Indikator	Instrumen	Skala
Kompensasi yang didapat ditempat kerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan.	4 butir pertanyaan diadopsi dari Tjahjono (2008)	Likert 1-5 (Ghozali, 2005)
Kompensasi yang diberikan telah sesuai atau seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.		
Kompensasi yang diberikan telah menggambarkan sesuai dengan apa yang diberikan ditempat kerja.		
Kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan kinerja karyawan.		
Tjahjono (2008)		

4. Keadilan Prosedural Kompensasi

Menurut Tjahjono, (2008) Keadilan prosedural kompensasi merupakan sebuah mekanisme dan evaluasi yang adil dalam memperoleh kesejahteraan atau suatu kompensasi yang diharapkan oleh individu atau karyawan dalam organisasi.

Tabel 4 Definisi Operasional Variabel Keadilan Prosedural Kompensasi

Indikator	Instrumen	Skala
Prosedur kompensasi ditempat kerja dapat mengekspresikan perasaan dan pandangan karyawan.	7 butir pertanyaan diadopsi dari Tjahjono (2008)	Likert 1-5 (Ghozali, 2005)
Dalam penerapan prosedur organisasi melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dan pemberian kompensasi dapat diterima.		
Prosedur dalam kompensasi telah diaplikasikan secara konsisten, dan tidak diskriminatif.		
Prosedur kompensasi tidak mengandung bias.		
Prosedur kompensasi telah didasarkan pada data dan informasi		

Indikator	Instrumen	Skala
organisasi yang akurat.		
Prosedur kompensasi memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan atau koreksi dalam penilaian kinerja karyawan.		
Prosedur kompensasi sesuai dengan etika dan standar.		
Tjahjono (2008)		

D. Uji Kualitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan program Amos 22. Pernyataan dianggap valid apabila nilai signifikansinya $> 0,5$ Ghozali, (2011).

Uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini instrument pertanyaan dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ (Ghozali, 2011).

E. Teknik Analisa

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analyses*) yang dihitung melalui teknik analisis SEM (*Structure Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program Amos 22.

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Analisis Deskriptif

Tabel 5 Statistik Deskriptif

Variabel	Grand Mean	Keterangan
Keadilan Distributif Kompensasi	3.80	Tinggi
Keadilan Prosedural Kompensasi	3.87	Tinggi
Kepuasan Kerja	3.78	Tinggi
Keterikatan Karyawan	3.79	Tinggi

Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diujikan dalam penelitian, Hasil statistik deskriptif terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada sebagai berikut :

Dengan kriteria perhitungan $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Dengan interval :

1 - $< 1,8$ = Sangat Rendah

1,8 - $< 2,6$ = Tidak Rendah

2,6 - $< 3,4$ = Rendah

3,4 - < 4,2 = Tinggi
 4,2 - 5 = Sangat Tinggi

B. Uji Valid dan Reliabilitas

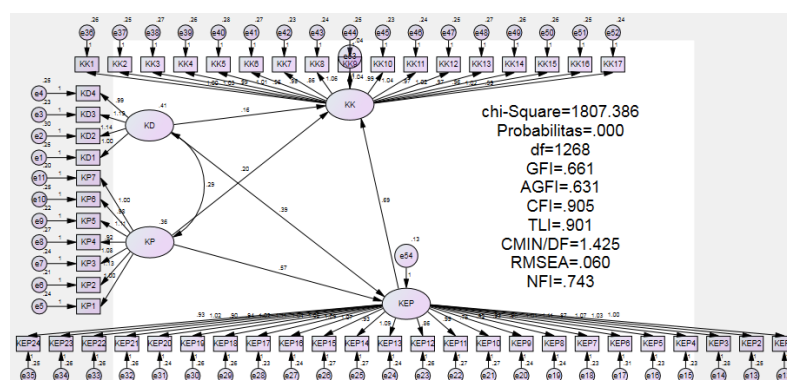
Kriteria valid menurut (Ghozali, 2011) adalah jika nilai signifikansinya >0,5. Hasil uji validitas untuk variabel keadilan distributif kompensasi dinyatakan valid karena 4 item pertanyaan menunjukkan >0,5. Hasil uji validitas untuk variabel keadilan prosedural kompensasi dinyatakan valid karena 7 item pertanyaan menunjukkan >0,5. Untuk variabel kepuasan kerja dinyatakan valid karena 24 item pertanyaan menunjukkan >0,5. Hasil uji validitas untuk variabel keterikatan karyawan dinyatakan valid karena 17 item pertanyaan menunjukkan >0,5.

Untuk hasil reliabilitas Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* >0,7. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai C.R pada variabel keadilan distributif kompensasi sebesar 0,8804, keadilan prosedural kompensasi sebesar 0,9093, kepuasan kerja sebesar 0,9758 dan keterikatan kerja sebesar 0,9671, yang nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut *reliable* sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

C. Uji Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dapat diketahui melalui *output* Amos yaitu *Mahalanobis Distance* dengan kriteria yang digunakan adalah $p < 0.001$. dalam penelitian ini, jumlah item pertanyaan 27, kemudian melalui program excel pada sub menu **Insert-Function-CHINV** dan diperoleh hasil 89,272. Dari hasil output Amos pada *Mahalanobis Distance* menunjukkan bahwa tidak ada data yang lebih besar dari 89,272, artinya data dari penelitian tidak teridentifikasi *Multivariate Outliers*.

D. Model



Gambar 2 Diagram Jalur

E. Goodness of Fit

Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan "Fit" atau cocok dengan sampel data.

Tabel 6 Kriteria Goodness of Fit

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Model
Chi-Square	<1186.319	1807.386	Marginal
Significant probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,060	Fit
GFI	≥ 0.90	0,661	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,631	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1,425	Fit
TLI	≥ 0.90	0,901	Fit
CFI	≥ 0.90	0,905	Fit

F. Uji hipotesis

Tabel 7 Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Keterikatan Karyawan	<---	Keadilan Distributif Kompensasi	.157	.075	2.100	0,036	Positif Signifikan
Keterikatan Karyawan	<---	Keadilan Prosedural Kompensasi	.196	.083	2.349	.019	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja	<---	Keadilan Distributif Kompensasi	.393	.113	3.488	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja	<---	Keadilan Prosedural Kompensasi	.568	.126	4.513	0,000	Positif Signifikan
Keterikatan Karyawan	<---	Kepuasan Kerja	.686	.096	7.122	0,000	Positif Signifikan

1. Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan

Keadilan distributif kompensasi merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan dari perusahaan dalam hal penerimaan kompensasi sesuai dengan hasil pekerjaannya. Jika kompensasi yang diterima oleh karyawan dirasakan telah sesuai dengan hasil pekerjaan yang mereka dapatkan akan menciptakan rasa keterikatan emosional dari karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa hasil pekerjaannya telah dihargai dengan baik oleh perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan telah merasakan bahwa keadilan distributif pada karyawan PT BUHARUM telah baik. Karyawan telah menerima dengan adil distribusi dari kompensasi atas pekerjaan masing-masing karyawan. Dengan demikian karyawan merasa mempunyai ikatan dengan perusahaan dan menjadi bagian dari perusahaan PT BUHARUM. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa **keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan** dengan nilai probabilitas 0,036 yaitu dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05, yang berarti karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM sudah merasa bahwa keadilan distributif telah diterapkan

dengan baik pada perusahaan sehingga karyawan merasa mempunyai keterikatan yang baik dengan perusahaan. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H1 didukung dan diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Margaretha & Santosa (2012), Alvi dan Abbasi (2012), Soumendu, dkk (2013) yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

2. Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan

Keadilan prosedural kompensasi mempunyai dampak yang sangat penting bagi karyawan. Hal ini dikarenakan keadilan prosedural kompensasi dipandang sebagai suatu system atau mekanisme pada perusahaan dalam hal pemberian kompensasi pada karyawan. Jika penerapannya telah sesuai dengan prosedur perusahaan dan disepakati oleh karyawan, maka akan menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi telah dilaksanakan dengan baik di PT BUHARUM. Keadilan prosedural kompensasi diterapkan dengan baik menjadikan karyawan merasa mendapatkan hak atas pekerjaannya. Karyawan menerima dengan adil kompensasi berdasarkan prosedur yang ditetapkan perusahaan akan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa **keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan** dengan nilai probabilitas 0,019 yaitu dibawah nilai penerimaan yaitu 0,05 yang berarti bahwa karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM telah merasakan keadilan prosedural kompensasi yang baik dari perusahaan dan hal ini menjadikan karyawan mempunyai keterikatan positif dengan perusahaan. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **H2 didukung dan diterima**. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soumendu dkk (2013), Praptini (2016), serta Margaretha & Santosa (2012) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

3. Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan dalam pendistribusian kompensasi menjadi penilaian karyawan pada perusahaan. Seorang karyawan yang merasa bahwa perusahaan berlaku adil dalam distribusi kompensasi jika ia mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan hasil pekerjaannya. Dengan kesesuaian hasil pekerjaan dengan kompensasi yang karyawan terima akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan keadilan distributive kompensasi telah baik dirasakan karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM. Karyawan merasa bahwa perusahaan telah memberikan kompensasi sebagaimana mestinya sesuai dengan hasil pekerjaan mereka. Dengan adanya keadilan yang baik dari perusahaan menjadikan karyawan merasa puas

dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil bahwa **keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja** yaitu dengan nilai probabilitas 0,000 dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05 yang berarti bahwa karyawan outsourcing di PT BUHARUM telah merasa bahwa keadilan distributif telah diterapkan di perusahaan, sehingga menjadikan karyawan merasa puas dalam bekerja. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H3 didukung dan diterima**. Hasil ini sesuai dan sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Edy (2012), Gunawan, dan Nurmadiansyah (2017) serta Rizky Muslim Hidayat, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Fauziyah (2017) yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan prosedural kompensasi mempunyai dampak yang penting bagi karyawan. Ketika suatu karyawan telah merasa atau memiliki persepsi bahwa perusahaan tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi secara prosedural, akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Dengan kata lain semakin semakin tinggi keadilan prosedural kompensasi yang karyawan terima maka semakin tinggi pula kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan keadilan prosedural kompensasi telah baik dirasakan karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM. Karyawan merasa bahwa perusahaan telah memberikan kompensasi sesuai prosedur perusahaan yang ada. Dengan demikian karyawan merasa bahwa perusahaan telah berbuat adil dalam hal pemberian kompensasi sesuai dengan prosedur perusahaan. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil bahwa **keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja** yaitu dengan nilai probabilitas 0,000 dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05 yang berarti bahwa karyawan outsourcing di PT BUHARUM telah merasa bahwa keadilan distributif telah diterapkan di perusahaan, sehingga menjadikan karyawan merasa puas dalam bekerja. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H3 didukung dan diterima**. Hasil ini sesuai dan sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Edy (2012), Gunawan dan Nurmadiansyah (2017) serta Hidayat dkk (2017) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan

Kepuasan kerja karyawan terbentuk dari kesesuaian antara yang karyawan dapatkan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan atau diharapkan dengan persepsinya atas kenyataan yang terjadi, karena batas minimum yang diinginkan karyawan dalam pekerjaannya telah terpenuhi. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain kepuasan kerja mampu mempengaruhi keterikatan karyawan secara positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang puas dalam menjalankan pekerjaannya akan menjadikannya merasa mempunyai ikatan baik dengan perusahaan. Dengan demikian menjadi penting untuk menjaga kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga telah dibuktikan dengan hasil bahwa **kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan**, yaitu dengan nilai probabilitas 0,000 dibawah nilai penerimaan sebesar 0,05 yang berarti bahwa karyawan *outsourcing* di PT BUHARUM telah merasa bahwa keadilan distributif telah diterapkan di perusahaan, sehingga menjadikan karyawan merasa puas dalam bekerja. Maka dengan itu dapat disimpulkan bahwa **H5 didukung dan diterima**. Hasil ini sesuai dan sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Pangestu (2014) dan Abraham (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan.

Uji Hipotesis 6 dan 7

Untuk melihat hubungan mediasi antara variable independen terhadap variable dependen melalui variable mediasi yaitu dengan cara membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effect* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut mempunyai pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Tabel 8 Standardized Direct Effect (Group number 1 - Default Model)

	Keadilan Prosedural	Keadilan Distributif	Kepuasan Kerja	Keterikatan Karyawan
Kepuasan Kerja	.452	.473	.000	.000
Keterikatan Karyawan	.176	.151	.605	.000

Tabel 9 Stanardized Indirect Effect (Group number 1 - Default Model)

	Keadilan Prosedural	Keadilan Distributif	Kepuasan Kerja	Keterikatan Karyawan
Kepuasan Kerja	.000	.000	.000	.000
Keterikatan Karyawan	.350	.258	.000	.000

6. Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Keadilan distributif kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan akan menciptakan kepuasan pada karyawan. Melalui kepuasan yang karyawan rasakan dari keadilan distributif, kemudian karyawan tersebut memiliki emosi positif yang lebih terikat terhadap organisasi. Sehingga karyawan

tersebut dapat membangun dan meningkatkan suatu keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT Bummy Harapan Umat merasakan bahwa perusahaan telah memberikan keadilan dalam pemberian kompensasi. Hal ini tentu saja mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja pada karyawan akan menjadikannya nyaman dalam bekerja dan menciptakan keterikatan positif pada perusahaan. Hal ini telah dibuktikan bahwa **Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui mediasi kepuasan kerja**, dengan hasil pengujian yaitu nilai *direct* < nilai *indirect*, pada pengujian ini hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan $0,151 < 0,258$. Dengan ini dapat disimpulkan **H6 didukung dan diterima**.

7. Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Perusahaan yang menerapkan keadilan prosedural kompensasi secara baik akan menciptakan kepuasan pada karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa telah menerima kompensasi sesuai dengan prosedur perusahaan dan sesuai dengan prosedur yang ada. Melalui kepuasan yang tercipta, akan ikut menimbulkan keterikatan positif karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan *outsourcing* PT BUHARUM mendapat kepuasan kerja dari kompensasi prosedural yang mereka terima. Karyawan merasa penerapan pemberian kompensasi dari perusahaan telah sesuai dengan nilai-nilai pada prosedur perusahaan. Semakin baik keadilan prosedural yang diterapkan akan menjadikan karyawan puas dalam bekerja. Lebih lanjut kepuasan pada karyawan menjadikannya merasa mempunyai keterikatan pada perusahaan. Hal ini telah dibuktikan bahwa **Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui mediasi kepuasan kerja**, dengan hasil pengujian yaitu nilai *direct* < nilai *indirect*, pada pengujian ini hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan $0,176 < 0,350$. Dengan ini dapat disimpulkan **H7 didukung dan diterima**.

SIMPULAN, SARAN, DAN BATASAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab IV, dapat diambil simpulan bahwa: 1) Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. 2) Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. 3) Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4) Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. 6) Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

keterikatan karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. 7) Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

B. Saran

1. Akademik

Menyalurkan atau menggunakan metode yang lebih representative, atau memperluas penelitian dengan menambah variable penelitian atau variable yang lebih relevan untuk mengukur pengaruh terhadap keterikatan karyawan.

2. Perusahaan

Bagi perusahaan (PT BUHARUM) penelitian ini diharapkan dapat bermakna dalam pertimbangan dan masukan maupun kontribusi. Terkait dengan keterikatan karyawan diharapkan perusahaan terus memperhatikan dan mempertahankan agar karyawan tetap memiliki ikatan yang baik dengan perusahaan PT BUHARUM maupun UMY agar dapat bekerja lebih giat lagi dan lebih berdedikasi tinggi. Terkait dengan kepuasan kerja dan keadilan kompensasi baik secara distributif maupun prosedural saat ini karyawan PT BUHARUM tergolong dalam kategori baik, diharapkan dapat dipertahankan atau ditingkatkan guna mendapatkan manfaat yang tinggi dari kepuasan kerja dari karyawan dan prespektif yang adil dalam pemberian kompensasi.

3. Praktek atau Peneliti Lain

Dalam pengumpulan data dapat pula ditambahkan dengan metode lain seperti wawancara atau observasi langsung kepada responden. Memperluas subjek penelitian yang tidak hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik.

C. Batasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan sehingga hasil penelitian yang dicapai belum menunjukkan hasil yang maksimal. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat kuesioner yang tidak kembali dikarenakan beberapa alasan. Beberapa pertanyaan tidak dijawab oleh responden sehingga membuat data tidak dapat di olah. Dari 132 populasi yang ada sampel yang digunakan dalam penelitian hanya ini 110 responden dikarenakan da beberapa kuesioner yang tidak kembali dan beberapa kuesioner rusak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Susan. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*. Vol. 8(2)
- Alvi, Abdul. K. and Abbasi, Abdus. S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Egagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 12, No. 5, pp. 643-649

- Asiyah, Nur (2014) *Hubungan Persepsi Dukungan Organisasional Dengan Keterikatan Karyawan Di Pt. Bank Perkreditan Rakyat (Bpr) Nusamba Wlingi-Blitar*. Undergraduate thesis, UIN Sunan Ampel
- Aksu, A.Akin dan Ayllin Aktas, (2005). Job Satisfaction Of Managers In Tourism Case In The Antalya Region Of Turkey. *Managerial Auditing Journal*. Vol.20, No.5 pp. 479 - 488. Emerald Group Publishing Limited.
- Ardana, I Komang., dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Astuti, Sudharma. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta-Bali. *E-jurnal Universitas Udayana*. Vol. 2 No. 11
- Atmojo, S.T. dan Tjahjono. H.K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi (JBTI)*. Vol. 7, No, 1
- Dewi, D. I. (2012). *Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO) Kantor Pusat*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Dhermawan, A. A. Ngurah Bagus., dkk. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2, Agustus 2012, Hal 174-184.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection System: an Organizational Justice Prespective. *Academy of Management Journal*. Vol. 18, No. 4(hlm. 694-794)
- Gunawan, Ade. dan Nurmadiansyah, M.T. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Penilaian Kinerja Pada Kepuasan Karyawan BPR Syariah Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol 3, No. 1
- Hadiyanto. Didik. (2012). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan. *Prosiding Seminas Competitive Advantange*. Vol. 1, No. 2

- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayat, Zainul. M. M. dan Taufiq, Muchamad. MH. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Jurnal Penelitian Ekonomi WIGA*. Vol. 2 No. 1 (2012)
- Hidayat, R.M., dkk. (2017). Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi (JBTI)*. Vol. 8, No. 1
- Kurnianingrum, Selvi. (2015). *Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement (Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang)*. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Luthans, Freed. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi Publisher
- Mangkunegara. (2006). *Manajemen Sumber Daya. Remaja Rosdakarya*. Bandung.
- Margaretha, Meily., dan Santosa, E. C. (2012). Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*. Vol 12, No. 1
- Mutmainah. Hestin. (2013). "Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta". *Jurnal GRADUASI*. Vol. 29 Edisi Maret 2013
- Nur, Saina. (2013). "Konflik, Stress Kerja, Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate". *Jurnal Emba*. Vol. 1. No. 3 September 2013. Hal. &39-749
- Pangestu, Nisa.W. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Di PT Sucofindo Cabang Bandung*. Bandung: Universitas Komputer Indonesia
- Prasetya, Angga Arif. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi

- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Saks, Alan. M. (2012). Antecedents And Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619
- Samudra, dkk. (2014). "Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja (studi pada karyawan PT.Bank Jatim cabang Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis(JAB)*, 7(Nomor 2), 69-84.
- Schaufeli, W. B., et al. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Dedi. dan Palupi, Majang. (2016). Pengaruh Keadilan Kompensasi Pada Kepuasan Kerja Di Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi (JBTI)*. Vol. 7, No. 1
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. SIIE, YKPN Yogyakarta
- Simpson, Patricia. A. and Kaminski, Michelle. (2007). Gender, Organizational Justice Perceptions, And Union Organizing. *Employee Responsibilities and Right Journal*. Vol. 19, Issue 1, pp 57-72
- Soumendu, dkk (2013). Lingking Distributive and Procedural justice to Employee Engagement Through Social Exchange: a field Study in India. *International Journal of Human resource Management*. Vol. 24, No. 8, pp 1570-1587
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supatmi, dkk. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya*. Vol. 7, No. 1 (2013)
- Tjahjono, H.K. (2006). Validasi item-item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol. 8, No.2

Tjahjono, H.K. (2008). Justice in Salary Structure: The Justice Influence Toward Employees Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9, No.1

Tjahjono, H.K (2010). The Extension of two-factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split. *USA-China Bussiness Review*. Vol. 9, No. 7

Yulianti, Praptini. (2016). "Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification Dan Pengaruhnya Pada Employee Engagement ". *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol. 9