

## PENGARUH KEADILAN PENILAIAN KINERJA PADA KEPUASAN KARYAWAN BANK PERKREDITAN RAKYAT Di PROVINSI DI YOGYAKARTA

Ade Gunawan<sup>1</sup>, Heru Kurnianto Tjahjono<sup>2</sup>, Tri Maryati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
(ade\_silvia\_armin@yahoo.co.id)

<sup>2</sup>Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
(herukurnianto@umy.ac.id)

<sup>3</sup>Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
(try\_maryati@yahoo.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta. Keadilan penilaian kinerja meliputi empat dimensi keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Pembahasan dua dimensi keadilan distributif dan keadilan prosedural menekankan pada aspek struktural manajerial, sedangkan dimensi keadilan interpersonal dan informasional menekankan aspek sosial manajerial. Proses pelaksanaan penilaian kinerja dirasa adil oleh karyawan apabila prosedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral serta hasil penilaian kinerja sesuai dengan kinerja karyawan tersebut maka akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta sebanyak 6 Bank Perkreditan Rakyat dengan spesifikasi 3 Bank Perkreditan Rakyat berbasis konvensional dan 3 Bank Perkreditan Rakyat berbasis syariah. Dengan subjek penelitian adalah seluruh karyawan Bank Perkreditan Rakyat yang menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan terdapat variabel yang tidak signifikan yaitu keadilan informasional terhadap kepuasan karyawan maka perusahaan dalam pelaksanaan penilaian kinerja tidak diperlukan penjelasan dan komunikasi mengenai prosedur penilaian kinerja, sedangkan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, kepuasan karyawan.

### LATAR BELAKANG MASALAH

Penilaian kinerja pada industri perbankan dimaksudkan untuk menilai tingkat kuantitas, kualitas dan efisiensi layanan serta dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan. Menurut (Tjahjono, 2010) penilaian kinerja adalah praktek yang dinilai berperan strategis menjamin kelangsungan strategis bisnis dan daya saing perusahaan. Penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada pihak manajemen untuk memperbaiki keputusan-keputusan di bagian sumber daya manusia berguna untuk keputusan administratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment*. Menurut Cascio (1998 dalam Widyowati, 2010) penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan.

Penilaian kinerja dalam dunia perbankan khususnya pada Bank Perkreditan Rakyat telah memiliki prosedur atau acuan yang ditetapkan oleh pimpinan maupun bagian sumber daya manusia. Namun dalam banyak kondisi, pelaksanaan penilaian kinerja tersebut belum dapat berjalan sesuai dengan harapan karyawan, baik dalam proses maupun hasil. Ketika penilaian kinerja Bank Perkreditan Rakyat dipersiapkan akan memberikan hasil yang adil bagi karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas serta menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Namun sebaliknya, apabila karyawan

merasakan ketidakadilan dalam hasil penilaian kinerja maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan tidak dijalankan dengan baik. Sehingga dapat dipahami bahwa keadilan sebagai unsur penting penilaian kinerja terutama mengarahkan karyawan terhadap perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan karyawan.

Keadilan dalam organisasi berhubungan dengan persepsi keadilan karyawan. Karyawan akan merasakan adil atau tidak berdasarkan ketidakpuasan, berupa kebijakan perusahaan maupun hasil yang diterima. Ketika orang melakukan penilaian keadilan, mereka menjadi sensitif terhadap dua hal yang berbeda, yaitu *structural determinant* dan *social determinant* (Lee dalam Yulianto, 2010). Pada *structural determinant*, keadilan dinilai dengan fokus pada bentuk alokasi sumberdaya dan persepsi prosedur, seperti penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan resolusi perselisihan managerial. Sedangkan, pada *social determinant* tentang fokus keadilan pada perlakuan individu (Yulianto, 2010). Menurut Tjahjono (2010) persepsi keadilan distributif dan prosedural digambarkan berkaitan dengan penilaian atas aspek formal managerial suatu keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan interest karyawan. Secara spesifik aspek struktural dari keadilan ini adalah bahwa keadilan distributif dapat dicapai dengan memenuhi aturan atau norma equality dan equity, sementara itu keadilan prosedural dicapai dengan memenuhi aturan atau norma seperti kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, bias suppression, akurasi, correctability, representatif dan etikal.

Sedangkan aspek sosial dari keadilan merupakan persepsi karyawan mengenai perlakuan yang diterima mereka selama interaksi sosial yang terjadi sehari-hari dengan atasannya. Menurut Greenberg (1993, dalam Colquitt, 2001, dalam Tjahjono 2010) menyatakan bahwa keadilan interpersonal merupakan aspek sosial keadilan distributif, sebab sensitivity dapat menyebabkan seseorang lebih baik, meskipun outcomes yang mereka terika tidak menguntungkan. Selanjutnya keadilan informasional merupakan aspek sosial keadilan prosedural, sebab penjelasan (explanation) dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menilai aspek struktural suatu prosedur (Tjahjono, 2010).

Persepsi karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan kepuasan melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status, dan kebanggaan. Kepuasan seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Memahami arti penting kepuasan, maka suatu keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan karyawan agar perusahaan mampu mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia berkualitas sehingga dapat menjadi modal kuat bagi perusahaan untuk bertahan dan bersaing. Kepuasan merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Vanderberg dan Lance dalam Pareke, 2004). Menurut Wijono (1999 dalam Syaiin, 2008) kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang mempunyai hasil dari membandingkan penampilan atau outcome produk yang dirasakan dalam hubungan dengan harapan seseorang.

Sumber daya manusia pada dunia perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat adalah bagian penting bagi kelancaran dan kelangsungan perusahaan tersebut. Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat dalam tugas dan tanggungjawabnya dituntut ramah dan cepat dalam pelayanan terhadap nasabah atau konsumen. Hal ini diharapkan untuk dapat bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya. Untuk dapat meningkatkan pelayanan terhadap nasabah atau konsumen perlu diupayakan peningkatan kepuasan karyawan. Persepsi kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan penilaian kinerja yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Memahami arti penting kepuasan, maka suatu keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan karyawan agar perusahaan mampu mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia berkualitas sehingga dapat menjadi modal kuat bagi perusahaan untuk bertahan dan bersaing.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah apakah keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional penilaian kinerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Yogyakarta. Masalah yang akan dikembangkan dalam penelitian ini yaitu mengenai keadilan penilaian kinerja pada kepuasan karyawan BPR di Provinsi DI Yogyakarta belum ada peneliti lain yang mengangkatnya, oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai

bagaimana keempat persepsi keadilan yaitu keadilan distributif atas hasil yang diperoleh karyawan dalam penilaian kinerja, keadilan prosedural atas penjelasan pihak manajemen selama proses penilaian kinerja, keadilan interpersonal atas perlakuan keadilan dalam penilaian kinerja oleh pihak manajemen dan keadilan informasional atas komunikasi yang dijalin antara karyawan dan pihak manajemen sehingga karyawan dapat mengakses informasi dalam penilaian kinerja sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Yogyakarta.

## KERANGKA-KERJA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Teori Penilaian kinerja yang menyatakan bahwa suatu sistem yang digunakan seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara menyeluruh bukan hanya dilihat dari hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, tanggung jawabnya dan lain sebagainya (Setyaningsih et al., 2009). Robert L. Mathis (2000, dalam Firdaus, 2004) menerangkan penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan (Cascio, 1998 dalam Widyowati (2010). Ketika proses penilaian kinerja tersebut dipersepsikan akan memberikan hasil yang adil bagi karyawan maka karyawan tersebut akan merasa puas, sehingga akan menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Namun sebaliknya apabila proses tersebut tidak memberikan rasa adil bagi karyawan maka karyawan tersebut tidak merasa puas.

Kepuasan karyawan secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Robbin (2001; dalam Edityas 2010) mengungkapkan kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Roberts dan Reed (1996) terhadap 191 responden yang bekerja sebagai pegawai pemerintahan di sebuah kota kecil di bagian tenggara Amerika, menyimpulkan bahwa para karyawan lebih cenderung memperlihatkan kepuasan mereka atas peringkat kinerja dan rasio masukan/hasil relatif terhadap kinerja jika sistem penilaian kinerja akurat, dilaksanakan secara adil, bebas dari bias dan menyentuh aspek-aspek pekerjaan.

Persepsi keadilan penilaian kinerja pada penelitian ini mengintegrasikan aspek struktural dan aspek sosial keadilan organisasional dalam mempersepsikan keadilan ke dalam model empat faktor keadilan. Menurut Tjahjono (2010) model empat faktor keadilan merupakan pengembangan model dua faktor yang diinisiasi Sweeney dan McFarlin (1993) dengan memperhatikan aspek sosial yang disampaikan Greenberg dan kajian komprehensif Colquitt (2001). Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural digambarkan berkaitan dengan penilaian atas aspek formal manajerial suatu keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan interest karyawan. Aspek struktur dari keadilan organisasional adalah bahwa keadilan distributif dapat dicapai dengan memenuhi aturan dan norma *equality* dan *equity* (Tjahjono, 2010). Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajiban atau keadilan (Gilliland, 1993 dalam Pareke 2004). Menurut Aquino (1999) keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya-sumberdaya organisasi, sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajiban, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Cowherd dan Levine, 1992). Persepsi karyawan tentang adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka (Gilliland, 1993 dalam Pareke 2004). Sehingga :

### **H1. Keadilan ditributif penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan**

Keadilan prosedural dicapai dengan memenuhi aturan atau norma seperti kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, *bias suppression*, akurasi, *correctability*, representatif dan etikal (Tjahjono, 2010). Keadilan prosedural adalah berkaitan dengan persepsi keadilan dari mekanisme yang digunakan untuk dan proses untuk sampai pada sebuah keputusan. Mekanisme penilaian kinerja dapat mendatangkan konsekuensi pada outcome yang diterima karyawan. Pentingnya keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcomes* para pekerja adalah berkaitan dengan temuan yang dari banyak penelitian mengenai keadilan prosedural yaitu bahwa keputusan mengenai *outcomes* yang dihasilkan dari prosedur yang dipersepsikan adil, mempunyai kemungkinan yang besar untuk diterima oleh mereka yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut dibandingkan keputusan yang dihasilkan dari prosedur yang dipersepsikan tidak adil (Cropanzano dan Greenberg, 1997 dikutip oleh Saunders et al, 2002 dalam Sugiarti 2004).

Thibaut dan Walker (1975) dalam Tjahjono (2010) menyatakan bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Karyawan dalam sebuah perusahaan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, apabila karyawan mempersepsikan bahwa aturan-aturan prosedural dalam penilaian kinerja dipenuhi oleh para pimpinan atau manajemen, atau apabila karyawan mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dan menawarkan masukan-masukan dalam proses pengambilan keputusan. Karenanya :

## **H2. Keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan**

Aspek sosial dari keadilan organisasional yaitu persepsi keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai sejauhmana pihak pengambil keputusan memperlakukan karyawan dengan respek dan empati serta menghindari perlakuan tidak manusiawi dan tidak menghargai (Bies dan Moag, 1986 dikutip oleh Jones *et al.*, 2003 dalam Yulianto, 2006). Pemimpin yang memperlakukan karyawannya adil secara interpersonal, yaitu pemimpin yang memperlakukan bawahannya dengan respek, maka akan membutuhkan kepercayaan para bawahan terhadap pihak manajemen (Saunders, Thornhill & Lewis, 2002 dalam Yulianto, 2006). Greenberg (1990, dalam Yulianto, 2006) menyatakan keadilan interpersonal merupakan aspek sosial dari keadilan distributif, karena sensitivitas dapat membuat seseorang merasa baik walaupun menerima *outcomes* yang tidak menguntungkan. Karyawan akan merasa puas dan dihargai oleh pimpinan jika diberi kesempatan untuk memberikan masukan, diberi informasi mengenai apa yang terjadi dan akan terjadi di organisasi selama proses penilaian kinerja. Sehingga :

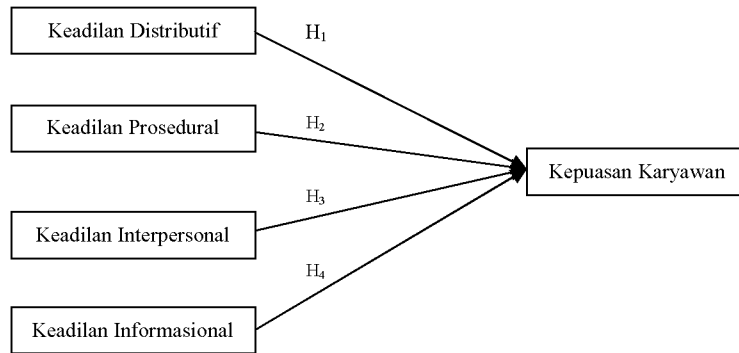
## **H3. Keadilan Interpersonal penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan**

Colquitt (2001, dalam Tjahjono, 2010) menyatakan bahwa keadilan informasional merupakan aspek sosial keadilan prosedural, sebab penjelasan (*explanation*) dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menilai aspek struktural suatu prosedur. Kernan & Hanges (2002 dalam Yuliyanto, 2002) mengatakan bahwa komunikasi karyawan dengan organisasi yang diperluas, tidak sekedar penjelasan awal dari pihak manajemen, tetapi juga komunikasi tambahan yang sejalan dengan perkembangan transformasi menunjukkan pengaruh positif pada keadilan informasional. Konsistensi dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan sangat berpengaruh terhadap keadilan informasional, karena dapat digunakan untuk menilai kejelasan dan kebenaran dalam penilaian kinerja. Terciptanya persepsi keadilan informasional selanjutnya akan membuat karyawan mempercayai pihak manajemen (Colquitt *et al.*, 2001 dalam Sugiarti dan Harsono (2004).

## **H4. Keadilan informasional penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan**

## MODEL PENELITIAN

Pemikiran yang mendasari penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional berpengaruh secara positif pada kepuasan karyawan. Karyawan akan merasa puas ketika proses penilaian kinerja dirasa adil. Untuk lebih jelasnya dapat dideskripsikan pada gambar berikut :



Gambar 1  
Model Penelitian

### Objek / Subjek Penelitian

Objek penelitian berlokasi pada Bank Perkreditan Rakyat yang berada di Provinsi Yogyakarta, Bank Perkreditan Rakyat sebagai objek penelitian terdapat dua macam yaitu BPR bersifat konvensional dan BPR bersifat syariah. Sedangkan subjek penelitian terdiri atas karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat bersifat konvensional dan syariah.

### Metode Sampling dan pengumpulan data

Populasi yang dipakai pada penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu Bank Perkreditan Rakyat bersifat konvensional dan syariah di provinsi DI Yogyakarta yang berjumlah 50 BPR dan karyawan Bank Perkreditan Rakyat. Sampel diambil dari populasi BPR berbasis konvensional dan syariah di Provinsi Yogyakarta yang berjumlah 6 BPR terdiri dari 3 BPR konvensional dan 3 BPR syariah, dengan jumlah responden sebanyak 175 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Purposive sampling*. Untuk mempermudah peneliti mengambil sampel penelitian sesuai teknik sampling yang digunakan maka peneliti menetapkan kriteria. Adapun kriteria dalam pengambilan sampel yang telah ditetapkan yaitu terbesar, dengan definisi terbesar adalah BPR atau BPRS telah berdiri kurang lebih selama dua tahun, memiliki berapa cabang atau jumlah karyawan yang signifikan, kriteria ini diambil dikarenakan penelitian ini menyangkut mengenai kepegawaian yang didalamnya sudah mempunyai pengalaman mutasi dan rotasi. Setelah ditentukan kriteria dalam teknik sampling ini maka ditemukan 40 BPR dan BPRS. Kemudian untuk menentukan sampel dari BPR dan BPRS peneliti melakukan *quota sampling*. Setelah itu dilakukan teknik sampling kembali yaitu *simple random sampling* untuk menentukan 3 BPR dan 3 BPRS dengan jumlah seluruhnya adalah 6 objek dalam penelitian ini.

### Definisi Operasional

Persepsi tentang keadilan distributif (X1). pengukuran keadilan distributif dengan memodifikasi 4 item pertanyaan yang dikembangkan Leventhal (1976) yang selanjutnya dieksplorasi dan digunakan kembali dalam penelitian Colquitt (2001). Kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono (2008). Indikator dari variabel ini adalah penilaian kinerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan, penilaian kinerja telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, penilaian kinerja telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan pada tempat kerja, penilaian kinerja telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan. Responden diminta untuk menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut dengan menggunakan skala likert 5 point, 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju.

Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan distributif tergolong sedang dengan nilai *mean* 3,941.

Persepsi tentang keadilan prosedural (X2), menggambarkan persepsi karyawan tentang keadilan berdasarkan mekanisme yang digunakan manajemen dalam penilaian kinerja. Pengukuran keadilan prosedural dilakukan dengan menggunakan 7 item pertanyaan yang dikembangkan Colquitt (2001) dengan menggunakan lima poin skala likert, yaitu sangat tidak setuju diberi poin 1 sampai dengan sangat setuju diberi poin 5. Kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono (2008). Indikator yang termasuk dalam variabel ini adalah prosedur penilaian kinerja dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan karyawan, prosedur penilaian kinerja telah diupayakan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik, prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif), prosedur penilaian kinerja tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu), prosedur penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat, prosedur penilaian kinerja memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dan koreksi terhadap penilaian kinerja pada karyawan, prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan prosedural tergolong sedang namun mendekati tinggi dengan nilai *mean* 3,912.

Persepsi tentang keadilan Interpersonal (X3), menggambarkan persepsi karyawan tentang keadilan berdasarkan aspek sosial manajemen dalam penilaian kinerja. Pengukuran keadilan interpersonal dilakukan dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan Greenberg (1993) dan Colquitt (2001) dengan menggunakan lima poin skala likert, yaitu sangat tidak setuju diberi poin 1 sampai dengan sangat setuju diberi poin 5. Kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono (2008). Indikator yang termasuk dalam variabel ini adalah pimpinan saya memperlakukan saya dengan sopan berkaitan dengan penilaian kinerja saya (dalam pelaksanaan penilaian kinerja), pimpinan saya memperlakukan saya dengan bermartabat terkait dengan penilaian kinerja saya, pimpinan saya memperlakukan saya dengan sikap menghargai berkaitan dengan penilaian kinerja saya, pimpinan saya sering menggunakan kata-kata kasar dalam memperlakukan saya berkaitan dengan penilaian kinerja saya. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan interpersonal tergolong sedang namun mendekati tinggi dengan nilai *mean* 4,033.

Persepsi tentang keadilan informasional (X4), menggambarkan persepsi karyawan tentang keadilan manajemen. Pengukuran keadilan informasional dengan memodifikasi 5 item pertanyaan yang dikembangkan Greenberg (1993) dan Colquitt (2001). Kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono (2008). Indikator dari variabel ini adalah pimpinan bersikap jujur dalam berkomunikasi dengan saya berkaitan dengan penilaian kinerja saya, pimpinan telah menjelaskan prosedur-prosedur penilaian kinerja dengan jelas, penjelasan mengenai prosedur-prosedur itu memiliki alasan yang kuat pimpinan telah mengkomunikasikan prosedur secara rinci, pimpinan telah menyampaikan penjelasan sesuai kebutuhan masing-masing karyawan. Responden diminta untuk menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut dengan menggunakan skala likert 5 point, 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan interpersonal tergolong sedang dengan nilai *mean* 3,944.

Persepsi tentang kepuasan karyawan (Y), adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Pengukuran kepuasan karyawan dengan memodifikasi 6 item pertanyaan yang dikembangkan Roberts dan Reed. (1996), dengan menggunakan lima poin skala likert, yaitu sangat tidak setuju diberi poin 1 sampai dengan sangat setuju diberi poin 5. Kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono (2008). Indikator dari variabel ini adalah mempertimbangkan masukan saya kepada lembaga saya, saya puas terhadap penilaian kinerja saya, secara umum penilaian kinerja di tempat kerja saya telah menilai seperti yang saya harapkan, berdasarkan apa yang saya berikan kepada organisasi, saya puas dengan penilaian kinerja saya, saya puas terhadap penilaian kinerja saya di tempat kerja saat ini, saya puas terhadap peringkat yang dihasilkan penilaian kinerja di tempat kerja, saya puas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja saya. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan interpersonal tergolong sedang dengan nilai *mean* 3,989.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, dilakukan uji validitas terhadap item-item pertanyaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah instrumen (angket yang digunakan untuk mengambil data dari responden) yang digunakan layak atau tidak dipergunakan untuk pengambilan data yang selanjutnya digunakan untuk pengambilan keputusan dalam penelitian. Dalam penelitian ini adalah menggunakan *korelasi Bivariate Pearson (Korelasi Produk Momen Pearson)* analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan item total (Sulistyo, 2010). Hasil pengujian validitas dalam penelitian ini menunjukkan signifikansi untuk semua item pertanyaan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan bertujuan untuk mengetahui reliabilitas konsistensi *interitem*, yang mencerminkan kekonsistenan responden dalam menjawab seluruh item pertanyaan, dengan menggunakan *cronbach alpha*. Responden mungkin saja tidak konsisten dalam menjawab item-item pertanyaan karena perbedaan persepsi, dan mungkin juga disebabkan kekurang-pahaman mereka. Sekaran (2000) menyatakan bahwa reliabilitas yang ditentukan oleh nilai *Cronbach's Alpha* – kurang dari 0,06 dinyatakan kurang baik. *Cronbach's Alpha* dengan nilai range 0,70 dinyatakan dapat diterima dan nilai lebih dari 0,80 adalah baik. Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang memuaskan, berkisar antara 0,704 hingga 0,826.

### Pengujian Hipotesis dan Analisis Data

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengolahan data yang meliputi variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4) dan kepuasan karyawan (Y), diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,212X1 + 0,266X2 + 0,394X3 + 0,071X4$$

Analisis regresi linier berganda yang meliputi variabel-variabel: keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3) dan keadilan informasional (X4) disajikan dalam tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i> (B)	<i>Standardized Coefficients</i> (Beta)	t hitung	Sig.	Ket
1 (Constant)	-14.295		-3.987	.000	
Keadilan Prosedural	.579	.212	2.453	.015	Sig.
Keadilan Distributif	.394	.266	3.370	.001	Sig.
Keadilan Interpersonal	.781	.394	6.071	.000	Sig.
Keadilan Informasional	.164	.071	.861	.390	Tidak Sig.

Nilai parameter atau koefisien regresi b1, b2, b3 dan b4 yang positif pada persamaan tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan perbaikan atau peningkatan pada variabel-variabel: keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3) dan keadilan informasional (X4), maka akan terjadi peningkatan variabel kepuasan karyawan (Y).

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 adalah dugaan bahwa keadilan distributif penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15. diperoleh taraf signifikan 0,15 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini mendapat dukungan. Hasil

ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh McFarlin dan Sweeney (1992) mengatakan keadilan distributif merupakan prediksi penting dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan. Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan tentang hasil penilaian kinerja yang diperoleh oleh karyawan. Berdasarkan *equity theory* menurut Adam (1965, dalam Cowherd dan Levine, 1992), teori tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima. Karyawan Bank Perkreditan Rakyat merasa puas ketika melihat alokasi hasil yang diperoleh dalam penilaian kinerja telah sesuai dengan kinerja atau usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Misalnya pada karyawan bagian teller, usaha yang dilakukan oleh teller seperti pelayanan yang ramah dan efisien kepada konsumen sudah baik dan memuaskan, namun hasil penilaian kinerja yang didapat tidak sesuai yang diharapkan maka para teller tersebut akan merasa tidak puas dan dirasa tidak adil.

Hipotesis 2 adalah dugaan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15. dengan taraf signifikan 0,01 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis ini mendapat dukungan. Keadilan prosedural merupakan variabel yang lebih baik untuk sikap terhadap pekerjaan secara keseluruhan yaitu kepuasan. Mossholder et al. (1998), melakukan analisis multi-level terhadap konteks keadilan prosedural, yaitu analisis tingkat individual dan analisis tingkat unit kerja. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan pembiayaan dan penabungan yang berlokasi di bagian tenggara Amerika Serikat. Mereka menemukan bahwa individu-individu yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Bank Perkreditan Rakyat baik yang berbasis konvensional maupun syariah telah memiliki prosedur yang baku dan telah diaplikasikan secara konsisten pada setiap tahunnya. Prosedur penilaian kinerja yang dilaksanakan pada perbankan mengacu pada Bank Indonesia, sehingga penilaian kinerja yang dilaksanakan pada Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta bebas dari kepentingan pribadi. Penilaian kinerja yang dilaksanakan harus didasarkan pada informasi yang akurat serta sesuai dengan etika dan moral yang ada. Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa semua prosedur penilaian kinerja telah dirasa puas oleh karyawan BPR.

Hipotesis 3 adalah dugaan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15 dengan taraf signifikan 0,00 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 sehingga hipotesis ini mendapat dukungan. Sebagaimana teori yang dikembangkan oleh Bies dan Moag (dikutip oleh Jones et al., 2003 dalam Sugiarti, 2004) mengatakan keadilan interpersonal sebagai persepsi individu mengenai sejauhmana pihak pengambil keputusan memperlakukan pekerja dengan respek dan empati serta menghindari perlakuan tidak manusiawi dan tidak menghargai. Menurut Sugiarti (2004) keadilan interpersonal adalah bentuk keadilan yang memfokuskan pada perilaku atasan. Keadilan interpersonal merupakan transaksi antara karyawan dengan pimpinan atau pihak manajemen dalam interaksinya sehari-hari. Bagian sumber daya manusia pada Bank Perkreditan Rakyat secara keseluruhan mempunyai tanggungjawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Penilaian kinerja pada Bank Perkreditan Rakyat mempunyai proses seperti penilaian kinerja tahap pertama dilakukan oleh kepala bagian, kemudian bagian sumber daya manusia, direktur dan direktur utama. Selama proses penilaian kinerja terjadi transaksi dan interaksi yang dilakukan oleh pihak penilai dengan karyawan. Ketika para penilai seperti kepala bagian atau direktur selama proses penilaian kinerja telah memperlakukan karyawan tersebut sesuai dengan etika dan kata-kata sopan atau tidak kasar, hal ini karyawan akan merasa puas.

Hipotesis 4 adalah dugaan bahwa keadilan informasional tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15. dengan nilai taraf signifikan 0,39 yang lebih besar dari taraf signifikan 0,05 sehingga dalam penelitian ini hipotesis tersebut tidak didukung. Keadilan informasional merupakan persepsi apakah pimpinan atau pengambil keputusan telah memberikan penjelasan mengenai prosedur penilaian kinerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Peneliti menduga ada beberapa kondisi di atas yang tidak terpenuhi dalam setting penelitian ini. Menurut Daly dan Geyer (1994, dalam Sugiarti, 2004) Justifikasi dari keputusan organisasional melalui penjelasan yang efektif ditemukan menghasilkan efek yang sama seperti keadilan prosedural yaitu pekerja akan mempunyai kecenderungan menerima keputusan bahkan keputusan yang tidak menguntungkan sekalipun jika diberi alasan yang cukup dan sebenarnya. Keadilan informasional penilaian kinerja pada penilaian ini



tidak didukung atau tidak mempengaruhi kepuasan karyawan, dapat dijelaskan karena konteks dari keadilan informasional seperti penyampaian serta penjelasan mengenai prosedur-prosedur penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen Bank Perkreditan Rakyat bagi karyawan dirasa tidak perlu atau tidak penting. Hal ini dikarenakan prosedur penilaian kinerja bukan tanggung jawab karyawan, prosedur penilaian kinerja sudah ditetapkan oleh penanggung jawab, manajemen atau pimpinan, sehingga tidak diperlukan untuk dikomunikasikan atau dijelaskan. Karyawan merasa yang terpenting adalah bagian mana proses tersebut berjalan dengan baik dan memperoleh hasil yang memuaskan.

## **Pembahasan**

Keadilan penilaian kinerja sangat penting dalam proses untuk mempengaruhi kepuasan perilaku karyawan dalam organisasi, mendapat dukungan yang kuat melalui penelitian ini. Hasil analisis mengindikasikan bahwa aspek-aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dalam penilaian kinerja menjadi determinan penting bagi kepuasan karyawan. Sedangkan keadilan informasional penilaian kinerja pada perusahaan perbankan belum bisa mendukung dalam kepuasan karyawan.

Dalam penelitian ini ditemukan dukungan yang kuat untuk hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3, yang memprediksi keadilan distributif penilaian kinerja, keadilan prosedural penilaian kinerja dan keadilan interpersonal penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Hasil analisis ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyimpulkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif dengan kepuasan karyawan (Tang dan Sarsfield\_Baldwin, 1996). dan hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan kepuasan pada penilaian kinerja (Roberson et al., 1999; Nathan et al., 1996).

Keadilan distributif penilaian kinerja karyawan adalah persepsi adil dalam outcome penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen atau perusahaan. Menurut Yulianto (2006) ketidakadilan menyebabkan perasaan yang tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan maka karyawan akan mengalami reaksi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Schminke (1997; dalam Tjahjono, 2007) penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka.

Skarlicki dan Folger (1997) menemukan bahwa ketidak-adilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas-dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen.

Saran dan koreksi serta informasi yang akurat dalam keadilan prosedur penilaian kinerja akan berpengaruh secara positif pada kepuasan penilaian kinerja karyawan. Sebagaimana diungkapkan oleh Dreher dan Dougherty (2001 dalam Yulianto, 2006) menyatakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil.

Roberson et al. (1999) mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural. Persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural berhubungan dengan reaksi positif karyawan terhadap suatu keputusan. Berdasarkan penelitian Sugiarti (2004) bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Keadilan prosedural merupakan predictor yang lebih baik untuk sikap terhadap pekerjaan secara keseluruhan yaitu kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini ditemukan keadilan interpersonal berpengaruh positif pada kepuasan karyawan. Selama penilaian kinerja bawahan sering merasa tidak berdaya dan terancam akibat munculnya kebijakan-kebijakan tertentu dari pihak manajemen. Cara pimpinan memperlakukan karyawan dapat mengurangi perasaan tidak berdaya dan terancam yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Keadilan interpersonal menjelaskan sejauh mana manajemen atau pimpinan dalam menerapkan keputusan dapat menghargai dan menunjukkan perhatiannya kepada karyawan. Karyawan akan merasa

dihargai oleh pimpinan atau manajemen, jika diberikan kesempatan untuk memberikan masukan, diberi informasi mengenai pelaksanaan penilaian kinerja dan konsultasi. Greenberg (dalam Sugiarti, 2004) menyatakan bahwa keadilan interpersonal merupakan aspek sosial dari keadilan karena sensitivity dapat membuat seseorang merasa lebih baik walaupun menerima outcome yang tidak menguntungkan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa keadilan informasional penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan sehingga tidak sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Shapiro dan Buttner (Lee, 2000 dalam Sugiarti, 2004) ditemukan bahwa keputusan tertentu dianggap adil jika keputusan tersebut didasarkan pada informasi yang relevan. Peneliti menduga bahwa keadilan informasional penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan didasari oleh karyawan tidak memerlukan penjelasan atau komunikasi mengenai prosedur penilaian kinerja. Karena prosedur penilaian kinerja sudah diaplikasikan secara konsisten oleh Bank Perkreditan Rakyat.

## KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS 17 *for windows* diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

### Analisis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif dari aspek struktural dari manajemen keadilan yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Dimana variabel keadilan distributif penilaian kinerja tergolong sedang dengan nilai rata-rata secara keseluruhan 3,941, sedangkan variabel keadilan prosedural penilaian kinerja tergolong sedang namun mendekati kriteria tinggi dengan nilai rata-rata secara keseluruhan 3,912.

Sedangkan aspek sosial dari manajemen keadilan yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Dijelaskan bahwa variabel keadilan interpersonal penilaian kinerja tergolong sedang namun mendekati kriteria tinggi karena nilai rata-rata secara keseluruhan 4,033, untuk variabel keadilan informasional penilaian kinerja tergolong sedang karena nilai rata-rata secara keseluruhan 3,944, dan variabel kepuasan tergolong sedang namun mendekati tinggi dengan nilai rata-rata secara keseluruhan 3,912

### Analisis Inferensial

Pada dasarnya analisis inferensial ini bertujuan menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dan hasilnya adalah hipotesis 1 untuk variabel keadilan distributif penilaian kinerja, yang menyatakan keadilan distributif penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat dengan nilai taraf signifikan sebesar 0,015. Hipotesis 2 untuk variabel keadilan prosedural penilaian kinerja, nilai signifikan yang didapat sebesar 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat. Hipotesis 3 untuk variabel keadilan interpersonal penilaian kinerja, yang menyatakan keadilan interpersonal penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat dengan nilai taraf signifikan sebesar 0,000. Hipotesis 4 untuk variabel keadilan informasional penilaian kinerja, nilai signifikan yang didapat sebesar 0,390 lebih besar dari taraf signifikan 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan informasional penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat.

### Keterbatasan penelitian

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain, penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi DI Yogyakarta, sebaiknya perlu dilakukan atau dikembangkan penelitian yang melibatkan Bank Perkreditan Rakyat yang ada diseluruh Provinsi di Indonesia. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner dimana peneliti mendapat kendala yaitu kesulitan secara langsung menemui responden sehingga saat pengisian kuisisioner yang tidak dapat diduga atau menjawab pertanyaan tidak sesuai dengan kondisi yang ada.

## Daftar Pustaka

- Alewine, T.C., (2002), Seri Manajemen Sumber Daya Manusia “ Kinerja /Performance “ (Ed), *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Arikunto, S. (2002), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas. Jakarta: Rineka Cipta,.
- As'ad, M. (2003), *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azuar Juliandi, (2005), *Kepuasan dan Tidak Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Intensi Untuk Bertahan atau Keluar dari Lingkungan Pekerjaan*, Jurnal Penabur Atma Jaya, Volume 3 No.1.
- Cropanzano, Bowen, and Gilliland, (2007) *The Management of Organizational Justice*, Academy of Management Perspectives, pp. 34 - 48
- Colquitt, J. A. (2001). *On dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, 86
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). *A due process metaphor for performance appraisal*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Volume. 14, pp. 129–177.
- Gerald, E. F.; Gordon, M. E. (1989), *Workplace Justice And Job Satisfaction As Predictors Of Satisfaction With Union And Management*, Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 4, pp. BS1-8B6
- Gilliland, S. W. (1993), *The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*, Academy of Management Review, Vol. 18. No. 4, pp. 694-734
- Greenberg, J. (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review, Vol. 12. No. 1, pp. 9-22
- Handoko, T. Hani, (1997), *Managemen Personalia dan Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PBF.
- Haiyan Zhang, H., and Agarwal, N.C., (2009). *The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China*, The International Journal of Human Resource Management, Volume. 20, No. 3
- Husted, B.W., and Folger, B., (2004). *Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization*, Organization Science, Volume 15, No. 6
- Malayu, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mudrajad, Kuncoro, (2001) *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta: AMP YKPN,.
- Muhaimin, (2004), *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung*, Jurnal PYSICHE, Vol. No.2.
- Pareke, Fahrudin Js. (2004) *Hubungan Keadilan Dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemeditasi*, Jurnal Siasat Bisnis, Volume. 2, No. 9
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., and d'Amico, M. (2001). *Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction*, Human Resource Development Quarterly, 12
- Pri Hema Malini, (2003). *Analisis Pengaruh Keadilan Interaksional, Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan atas Penanganan Keluhan Pelanggan (Studi Kasus “Surat Kilat*

- Khusus*” di PT. POS Indonesia Kantor Pos Semarang, Jawa Tengah), Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Purwanto dan Wahyudi, *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA DI Surakarta*, Jurnal Program Pascasarjana UMS.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial and organizational psychology* Prentice-Hall New Jersey.
- Risa, C.D., dan Rosyid, H.D., (2009). *Pelibatan Karyawan Dalam Proses Penyusunan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dan Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Psikologi Volume 3, No. 1
- Rivai, Veithzal, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Santoso, S. (2003). *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. (2000). *Research Methods for Business*. Newyork : John Willey and Sons inc.
- Siagian, S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesatu, cetakan kedelapan, Jakarta: Bumi Aksara,
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., (1995). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Sugiyono, (2006), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Suyanto, (2010), *Pengaruh Keadilan Prosedur Evaluasi Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Outcome Based Effect Dan Non Outcome Based Effect (Studi Pada Pemerintahan Kabupaten Dan Kota Di Propinsi Lampung)*, Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Tjahjono, Heru K. (2006), *Relationship Between Organizational Justice in performance Appraisal Context and Outcomes*, Proceeding International Joint Seminar. Islamic International University Malaysia UMY
- Tjahjono, Heru K. (2008), *Pengaruh Keadilan Keorganisasian dan Model Sosial Pada Outcomes*, cetakan pertama, Yogyakarta: UPFE UMY
- Tjahjono, Heru K. (2010), *Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan*, Pidato penngukuhan Guru Besar Fakultas Ekonomi UMY dalam Rapat Majelis Guru Besar Terbuka Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Tjahjono, H.K. (2010). *The Extension of Two Factor Model of Justice: Hierarchical Regression test and sample split*, China-USA Business Review, Volume 9, No. 7
- Tjahjono, H.K., (2011). *The Configuration among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction*, International Journal of Information and Management Sciences, 22