

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI  
DAN KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KINERJA YANG  
DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN  
DI RSUD KRATON KABUPATEN PEKALONGAN**

**Intan Retno Edy**

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
intan\_aiko@yahoo.com

**ABSTRACT**

*This study discusses the organizational justice include distributive justice compensation and procedural justice compensation to employees performance both directly and indirectly influenced by employees satisfaction. The populations in this study were all non medic employees in RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan are not served as a Civil Servant totaling 111 people. Data were collected by survey method is to provide a list of questions or questionnaires directly to the respondent. Data analysis techniques in this study using analysis of SEM (Structural Equation Modeling) program operated through AMOS 21. The results showed that distributive justice compensation significant positive effect on employees satisfaction, procedural justice compensation significant positive effect on employees satisfaction, distributive justice compensation are not significantly to employees performance, procedural justice compensation are not significantly to employees performance, employees satisfaction significant positive effect on employees performance. Employees' satisfactions as a mediating influence of distributive justice compensation and procedural justice compensation to employees performance.*

**Keywords :** *Distributive Justice, Procedural Justice, Employees Satisfaction, Employees Performance.*

## PENDAHULUAN

Penelitian tentang keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada beberapa tahun terakhir. Persepsi keadilan merupakan nilai umum dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional, karena pada dasarnya keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap perlakuan adil di dalam organisasi. (Greenberg, 1990). Penelitian yang telah dilakukan tentang keadilan organisasi pada umumnya terfokus pada dua isu utama yaitu, yang berkenaan dengan isi atau apa keputusannya, yang disebut keadilan distributif dan yang berkenaan dengan proses atau bagaimana keputusan itu dibuat, yang disebut keadilan prosedural (Greenberg, 1990).

Penelitian ini mengambil fokus pada keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi. Dalam konteks kompensasi, kompensasi menempati kedudukan penting bagi karyawan. Menurut Suhartini (2005), keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena karyawan telah memberikan jasa kepada perusahaan, tetapi juga untuk memotivasi karyawan serta mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan. Isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktifitas dan kinerja mereka. Dalam hal ini bukan saja keadilan distributif kompensasi, tetapi juga keadilan prosedural kompensasi (Tjahjono, 2008).

Sikap dan perilaku karyawan memegang peranan penting dalam perusahaan karena karyawan menentukan kualitas dan kelangsungan perusahaan. Persepsi akan suatu keadilan organisasional dalam perusahaan sangat penting dalam mencapai efektivitas organisasi, karena efek dari keadilan organisasional akan berdampak pada perilaku karyawan dalam perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Gibson, 1994).

Salah satu faktor penting untuk membangun kinerja karyawan adalah terciptanya kepuasan kerja. Robbins, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Determinan penting dari kepuasan kerja adalah terciptanya rasa keadilan pada diri karyawan. Perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan pencapaian kinerja (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000; Konovsky dan Cropanzano, 1991). Keadilan merupakan nilai umum dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional, karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kompensasi**

Werther dan Davis (1996) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Definisi lain yang dikemukakan oleh Wibowo (2007), kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Dengan kata lain, kompensasi merupakan

jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Dilihat dari cara pemberiannya, menurut Monday dan Noe (1996), kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang terdiri atas upah, gaji, dan insentif (komisi dan bonus). Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa fasilitas dan tunjangan, seperti jaminan keamanan dan kesehatan.

Pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat menarik, memelihara, maupun mempertahankan karyawan bagi kepentingan organisasi yang bersangkutan. Pemberian suatu kompensasi akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan nantinya berpengaruh pada produktivitas kerja dan kinerja karyawan (Simamora, 2004).

Kompensasi harus menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Agar semuanya berjalan dengan efektif menurut Cascio (1995), kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan, mempertimbangkan adanya keadilan eksternal maupun internal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

### **Keadilan Distributif Kompensasi**

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt dalam Byrne et al., 2003). Persepsi keadilan distributif menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall et al., 2001).

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya *outcome* (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi (Cropanzano & Greenberg, dalam Lee, 1999). Konsep mengenai keadilan distributif memiliki landasan dalam teori *equity* dan model penilaian keadilan dari Leventhal (1976). Menurut Folger dan Greenberg (dalam Aryee & Chay, 2001), keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut.

Dalam konteks kompensasi, keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan distributif kompensasi juga harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Misalnya, input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh karyawan yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, maka semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diterima. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima. Untuk itu, kompensasi baik dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau yang lainnya, harus memperhatikan prinsip keadilan, karena keadilan merupakan pusat dari sistem kompensasi (Simamora, 2004).

Literatur-literatur tentang teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif, yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan atau kewajaran (Cohen, dalam Gilliland, 1993). Teori kewajaran (*equity theory*), mengatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, 1965; Homans, 1974; Walster et al., 1978; dalam Cowherd dan Levine 1992). Berdasarkan *equity theory*, teori tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukanmasukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidak-wajaran (Cowherd dan Levine, 1992).

### **Keadilan Prosedural Kompensasi**

Pada awal era tahun 1970-an, para peneliti mulai mengklaim bahwa alokasi evaluasi keputusan individu tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan apa yang diterima, tetapi juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Deutsch, 1975; Thilbaut & Walker, 1975; Leventhal 1976, dalam Greenberg, 1990). Ide ini selanjutnya direferensikan sebagai keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan dalam lingkungan kerja (Greenberg, 1990).

Keadilan prosedural kompensasi tentunya menempati kedudukan penting bagi karyawan. Isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktifitas dan kinerja mereka. Dalam hal ini bukan saja keadilan distributif kompensasi, tetapi juga keadilan prosedural kompensasi. Keadilan prosedural dalam konteks kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono, 2008). Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Coquitt (2001, dalam Tjahjono, 2007), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai upaya terwujudnya keadilan prosedural kompensasi yaitu, prosedur-prosedur kompensasi harus diupayakan melibatkan para karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik, prosedur kompensasi juga harus diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif) serta tidak mengandung bias (kepentingan tertentu). Demikian pula etika dan standar moral perlu diperhatikan agar dapat menyelaraskan perbedaan dengan menghasilkan keputusan bersama.

Menurut Lind & Tyler (1998) terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu: (1) *The Self Interest Model*, yaitu model yang didasarkan pada konsep egoisme yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum, keadilan prosedural menurut model ini dapat tercapai bila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan; (2) *The Group Value Model*, dalam model ini Lind dan Tyler berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan

sulit mencapai keadilan. Para individu akan menerima keadilan prosedural yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dihormati di dalam kelompoknya.

Untuk mencapai keadilan prosedural, Minton *et al.*, (1994) mengajukan tiga syarat pokok yang harus dipenuhi. Pertama, dalam prosedur terjadi proses pengambilan keputusan yang terdiri dari beberapa orang, bukan tunggal. Kedua, tim pengambil keputusan memiliki kekuatan yang merata di antara para anggotanya. Ketiga, Tyler (1994) menyebutkan bahwa prosedur yang dilakukan harus dilandasi oleh netralitas, kejujuran, dan rasa hormat. Syarat yang diajukan Minton *et al.*, maupun Tyler sangat berkaitan dengan karakteristik keadilan prosedural yang menekankan keharmonisan hubungan antar pihak yang terlibat di dalamnya.

### **Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi pula tingkatan kepuasan yang dirasakan.

Secara teoritis kepuasan kerja meliputi komponen evaluasi dan harapan. Misalnya, Robbins, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa orang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukan melalui berbagai macam pandangan maupun sikap yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya. Menurut Baron dan Greenberg, berbagai macam pandangan dan sikap terhadap pekerjaan tersebut dinamakan kepuasan kerja.

Vroom (1964) dalam Baron dan Greenberg, (1990), memperkenalkan teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang juga mempengaruhi perkembangan konstruk kepuasan kerja. Teori ekspektasi berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu. Dengan demikian kunci dari teori ekspektasi adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual (Robbins, 2003).

Baron dan Greenberg, 1990, mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu pertama-tama terkait dengan faktor organisasional. Faktor penting yang menentukan kepuasan kerja yaitu tipe sistem ganjaran (*reward system*) yang digunakan oleh organisasi terutama bagaimana gaji dan promosi didistribusikan. Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu meliputi kebijakan khusus perusahaan. Secara khusus, kepuasan dapat ditingkatkan oleh kebijakan yang memperbolehkan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang terkait dengan mereka dan memperluas tanggungjawab. Faktor ketiga yaitu kualitas supervisi yang dirasakan (*perceived quality supervision*). Ketika karyawan merasa supervisornya adil dan kompeten, dan yakin bahwa supervisor tersebut membela kepentingan karyawan, kepuasan akan cenderung meningkat.

## **Kinerja**

Pada dasarnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh karyawan tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor penting, artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana karyawan itu bekerja. Kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain (Wilcoxson, 2000). Bernardin dan Russel (1993, dalam Gomes 2000) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah karyawan mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya atau sebaliknya. Kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan (Veitzhal, 2009).

Noe R.A *et al.*, dalam Tjahjono (2009) menjelaskan tujuan dari sistem pengelolaan kinerjayaitu: (1) Tujuan Strategis, sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi; (2) Tujuan Administrasi, sebuah organisasi sering kali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan; (3) Tujuan Pengembangan, tujuan ketiga dari pengelolaan kinerja adalah untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan mulai tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka manajer harus segera meningkatkan kinerja mereka.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data (Cooper & Schindler, 2001). Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 21. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu, SEM merupakan sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2006). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006).

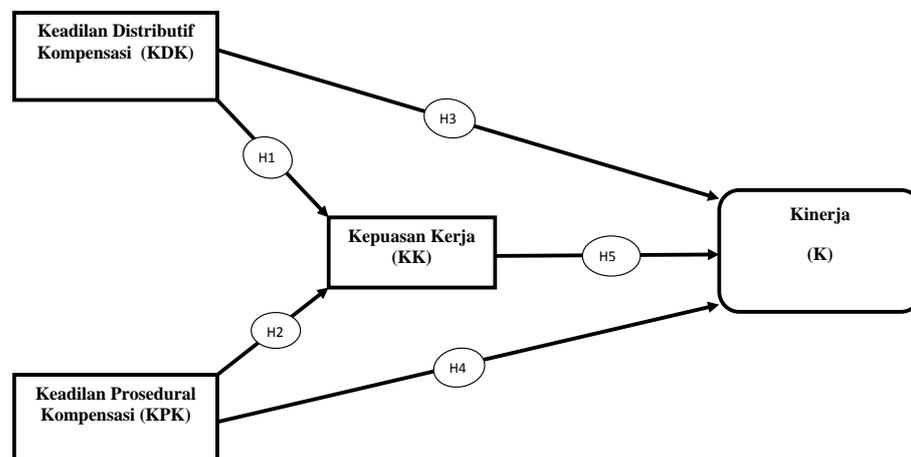
## Populasi

Populasi yang diteliti adalah karyawan non medis di RSUD Kraton Pekalongan yang tidak menjabat sebagai pegawai Negeri Sipil yaitu berjumlah 111 orang. Ukuran tersebut sudah memenuhi asumsi untuk pengujian model dengan menggunakan SEM yaitu antara 100-200 sampel (Ferdinand, 2006).

## Pengumpulan Data

Kuesioner yang disebar sebanyak 111, kuesioner yang kembali sebanyak 111, kuesioner yang cacat 0, sehingga *response rate* sebesar 100%. Dari 111 kuesioner yang disebar, kuesioner yang tidak memenuhi asumsi *outliers* sebanyak 1 kuesioner, sehingga kuesioner yang layak untuk dianalisis lebih lanjut sebanyak 110 kuesioner.

## Model Penelitian



**Gambar 1.**  
Model Penelitian

## Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Penjelasan mengenai definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1.**

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Pengertian	Indikator
<b>Keadilan Distributif Kompensasi</b>	Persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan dengan kata lain keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau <i>inputs</i> dan <i>outcomes</i> sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja (Adams, 1978 dalam Tjahjono., 2010). Pengukuran menggunakan 4 item-item pertanyaan yang digunakan Laventhal (1976), selanjutnya digunakan kembali oleh Colquitt (2001) dengan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi yang didapat di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya selama ini</li> <li>2. Kompensasi telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan</li> <li>3. Kompensasi telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan pada tempat kerja</li> <li>4. Kompensasi telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan</li> </ol>

	skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Indikator ini diadopsi dari Tjahjono (2006).	
<b>Keadilan Prosedural Kompensasi</b>	<p>Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi <i>outcomes</i>, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan melalui model <i>self interest</i> dan <i>group value model</i>. Prosedur yang adil harus mengakomodasikan sesuatu yang menguntungkan sekaligus memperhatikan keberlanjutan hubungan sosial jangka panjang (Levanthal, 1980 dalam Tjahjono, 2010).</p> <p>Pengukuran menggunakan 7 item-item pertanyaan yang digunakan Colquitt (2001) dengan skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Indikator ini diadopsi dari Tjahjono (2006).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur kompensasi di tempat kerja dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan karyawan</li> <li>2. Prosedur kompensasi telah diupayakan dengan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik</li> <li>3. Prosedur kompensasi telah diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif)</li> <li>4. Prosedur kompensasi tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu)</li> <li>5. Prosedur pemberian kompensasi telah didasarkan pada informasi yang akurat</li> <li>6. Prosedur kompensasi memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan koreksi terhadap penilaian kinerja pada karyawan</li> <li>7. Prosedur kompensasi sesuai dengan etika dan standar moral</li> </ol>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<p>Kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya (Greenberg &amp; Baron, 2003). Artinya kepuasan kerja dapat ditunjukkan dengan berbagai macam pandangan dan sikap terhadap pekerjaan baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya.</p> <p>Pengukuran menggunakan 7 item-item pertanyaan yang digunakan Roberts dan Reed (1996) dengan skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Indikator ini diadopsi dari Tjahjono, 2006.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat kerja memiliki makna pribadi pada karyawan</li> <li>2. Sistem kompensasi mempertimbangkan masukan-masukan yang diberikan karyawan</li> <li>3. Sistem kompensasi telah menilai apa yang diharapkan karyawan</li> <li>4. Sistem kompensasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan</li> <li>5. Kepuasan terhadap sistem-sistem kompensasi</li> <li>6. Sistem kompensasi adalah sesuatu yang diharapkan oleh karyawan</li> <li>7. Kepuasan terhadap pelaksanaan sistem kompensasi</li> </ol>
<b>Kinerja</b>	<p>Kinerja sebagai hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernardin &amp; Russel, 1993, dalam Gomes 2000).</p> <p>Pengukuran menggunakan 8 indikator yang digunakan oleh Bernadin dan Rusel (1993, dalam Gomes, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua tugas dapat diselesaikan dengan baik dan memuaskan</li> <li>2. Karyawan mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan</li> <li>3. Pengetahuan karyawan mendukung pelaksanaan tugas dalam sehari-hari</li> <li>4. Kreativitas yang dimiliki karyawan dalam bekerja sudah diakui oleh siapapun</li> <li>5. Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan dapat bekerjasama dengan baik</li> <li>6. Karyawan akan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan sedang tidak dikantor</li> <li>7. Karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai permintaan pimpinan</li> <li>8. Karyawan mempunyai pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari</li> </ol>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Model *Goodness of Fit*

Analisis hasil pengolahan data pada *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Uji terhadap kelayakan model dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
Hasil Uji *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> Chi-square	Diharapkan kecil X <sup>2</sup> dengan df = 268 adalah 307,183	518,910	Buruk
X <sup>2</sup> -significance probability	≥ 0,05	0,000	Buruk
Relative X <sup>2</sup> (CMIN/DF)	≤ 2,00	1,936	Baik
GFI	≥ 0,90	0,737	Marginal
AGFI	≥ 0,80	0,681	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,816	Marginal
NFI	≥ 0,90	0,716	Marginal
CFI	≥ 0,90	0,836	Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0,093	Marginal

Hasil analisis pada X<sup>2</sup> *Chi-square* dengan nilai 518,910 menunjukkan tingkat penerimaan yang buruk karena tidak memenuhi ketentuan minimum lebih kecil dari kriteria *cut off value* yaitu 307,183. X<sup>2</sup>-*significance probability* dengan nilai 0.000 menunjukkan tingkat penerimaan yang buruk karena tidak memenuhi ketentuan minimum *cut off value* yaitu sebesar ≥ 0,05. Hasil analisis pada CMIN/DF menunjukkan tingkat penerimaan pada tingkat baik dengan nilai 1,936 (≤ 2,00), sedangkan GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI, dan RMSEA diterima pada tingkat marginal karena berada sedikit di luar kriteria *cut off value* seperti GFI dengan nilai 0,737 (≥ 0,90), AGFI dengan nilai 0,681 (≥ 0,80), TLI dengan nilai 0,816 (≥ 0,90), NFI dengan nilai 0,716 (≥ 0,90), CFI dengan nilai 0,836 (≥ 0,90), dan RMSEA dengan nilai 0,093 (≤ 0,08).

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3-5.

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KK	<---	KDK	.225	.104	2.184	.029	Signifikan
KK	<---	KPK	.506	.095	4.727	***	Signifikan
K	<---	KDK	-.093	.076	-.776	.438	Tidak Signifikan
K	<---	KPK	-.106	.074	-.790	.429	Tidak Signifikan
K	<---	KK	.347	.093	2.319	.020	Signifikan

**Tabel 4.**

Hasil *Standardized Direct Effect*

	KPK	KDK	KK	K
KK	.506	.225	.000	.000
K	-.106	-.093	.347	.000

**Tabel 4.**

Hasil *Standardized Indirect Effect*

	KPK	KDK	KK	K
KK	.000	.000	.000	.000
K	.176	.078	.000	.000

### Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi hubungan antara keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,225. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan CR = 2,184 yang mana telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ , dengan probabilitas 0,029 yang juga memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** sebab terdapat hubungan positif signifikan antara keadilan distributif kompensasi dengan kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi keadilan distributif kompensasi yang dimiliki karyawan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi juga.

### Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi hubungan antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,506. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan CR = 4,727 yang mana telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ , dengan probabilitas 0,000 yang juga memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian hipotesis 2 **diterima** sebab terdapat hubungan positif signifikan antara keadilan prosedural kompensasi dengan kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi keadilan prosedural kompensasi yang dimiliki karyawan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi juga.

### Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi hubungan antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja diperoleh sebesar -0,093. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = -0,776 dengan probabilitas = 0,438 ( $p > 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja atau hipotesis 3 **ditolak** sebab keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai *probability* 0,438 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R -0,776 juga tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ .

### Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi hubungan antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja diperoleh sebesar -0,106. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R -0,790 dengan probabilitas 0,429 ( $p > 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja atau hipotesis 4 **ditolak** sebab terdapat korelasi negatif signifikan antara keadilan distributif kompensasi dan kinerja. Hal tersebut disebabkan karena hasil pengolahan data menunjukkan nilai probabilitas 0,429 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R -0,790 juga tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh sebesar 0,347. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R 2,319 dengan probabilitas 0,020 ( $p < 0,05$ ). Maka, dapat diambil kesimpulan mengenai hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja **diterima**. Hal tersebut disebabkan karena hasil pengolahan data menunjukkan nilai probabilitas 0,020 memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 2,319 juga memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### **Pengujian Hipotesis 6**

Hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect* membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja, dengan melihat pada nilai *standardized indirect effect* lebih besar dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect*. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,078, yaitu lebih besar dibandingkan nilai *standardized direct effect* yang hanya sebesar -0,093 (dapat dilihat dalam Tabel 4-5). Berdasarkan hasil uji hipotesis (dalam Tabel 3.) dan didukung dengan hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 6 **diterima** karena kepuasan kerja terbukti sebagai variabel pemediasi yang memediasi pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja.

### **Pengujian Hipotesis 7**

Hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect* membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja, dengan melihat pada nilai *standardized indirect effect* lebih besar dibandingkan dengan nilai *standardized idirect effect*. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja sebesar 0,176, yaitu lebih besar dibandingkan nilai *standardized direct effect* yang hanya sebesar -0,106 (dapat dilihat dalam Tabel 4-5.). Berdasarkan hasil uji hipotesis dan didukung dengan hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 7 **diterima** karena kepuasan kerja terbukti sebagai variabel pemediasi yang memediasi pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### **Keadilan Distributif Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila keadilan distributif kompensasi dipersepsikan rendah maka kepuasan kerja mereka juga semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa keadilan distributif lebih terkait dengan evaluasi hasil kerja, seperti kepuasan terhadap hasil kerja (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993, dalam Tjahjono 2008). Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Lawyer (1971) dan Rifai (2005) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja, memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (*outcome*) seperti kepuasan kerja, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi. Jadi keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi.

### **Keadilan Prosedural Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi keadilan prosedural kompensasi maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila keadilan prosedural kompensasi dipersepsikan rendah maka kepuasan kerja mereka juga semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa keadilan prosedural (termasuk dalam konteks kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Folger dan Konovsky, 1989; Pillai, 2001; Rifai, 2005). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2008) pada karyawan di salah satu Universitas swasta di Indonesia menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan (dalam hal ini kepuasan adalah hal struktur gaji yang diterima karyawan). Jadi keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Keadilan Distributif Kompensasi tidak Signifikan terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja, artinya persepsi keadilan distributif kompensasi belum mampu mendorong mereka untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Beberapa hal yang berpotensi menjadi penyebab pengaruh tidak signifikan adalah kemampuan organisasi dalam membangun kesadaran kerja yang tinggi, optimalisasi kinerja terbangun melalui pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pihak RSUD Kraton Pekalongan secara intens. Sehingga seluruh karyawan RSUD Kraton Pekalongan mampu bekerja secara maksimal dalam situasi dan kondisi apapun. Sesuai dengan Visi dan Misi RSUD Kraton Pekalongan adalah memberikan pelayanan prima yang adil dan bermutu dengan mengutamakan keselamatan

pasien. Faktor yang kedua adalah iklim kerja yang sangat mendukung terwujudnya optimalisasi kinerja karyawan RSUD Kraton Pekalongan. Suasana kerja yang nyaman dapat membangkitkan semangat kerja karyawan untuk dapat giat bekerja. Kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja menjadikan karyawan RSUD Kraton Pekalongan mengabaikan pemikirannya terhadap besarnya kompensasi yang diterimanya.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Konovsky dan Cropanzano, 1991; Gilliland, 1994; McFarlin dan Sweeney dalam Harris, 2000) yang menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap perasaan keadilan terhadap hasil akhir yang mana juga berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nugraheni dan Wijayanti (2009) juga menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun dalam penelitian ini keadilan distributif kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja.

### **Keadilan Prosedural Kompensasi tidak Signifikan terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja, artinya persepsi keadilan prosedural kompensasi belum mampu mendorong mereka untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Beberapa hal yang berpotensi menjadi penyebab pengaruh tidak signifikan adalah kemampuan organisasi dalam membangun kesadaran kerja yang tinggi, optimalisasi kinerja terbangun melalui pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pihak RSUD Kraton Pekalongan secara intens. Sehingga seluruh karyawan RSUD Kraton Pekalongan mampu bekerja secara maksimal dalam situasi dan kondisi apapun. Sesuai dengan Visi dan Misi RSUD Kraton Pekalongan adalah memberikan pelayan prima yang adil dan bermutu dengan mengutamakan keselamatan pasien. Faktor yang kedua adalah iklim kerja yang sangat mendukung terwujudnya optimalisasi kinerja karyawan RSUD Kraton Pekalongan. Suasana kerja yang nyaman dapat membangkitkan semangat kerja karyawan untuk dapat giat bekerja. Kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja menjadikan karyawan RSUD Kraton Pekalongan mengabaikan pemikirannya terhadap besarnya kompensasi yang diterimanya.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rupp dan Cropanzano dalam Byrne et al., 2003 yang menyatakan bahwa individu akan menampilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi ketika mereka merasa bahwa proses pengambilan keputusan misalnya keputusan dalam penggajian dinilai adil, dan mereka diperlakukan dengan adil. Ini berarti bahwa jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka kinerja mereka akan semakin meningkat dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nugraheni dan Wijayanti (2009) juga menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun dalam penelitian ini keadilan prosedural kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi persepsi kepuasan kerja maka kinerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila kepuasan kerja dipersepsikan rendah maka kinerja mereka juga semakin rendah. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Robbins, 2003). Menurut Robbins karyawan yang puas terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan untuk berbicara hal-hal positif tentang organisasi, membantu sesama rekan kerja, dan memiliki kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Petty, Gee dan Cavender (1984) dan Ostroff (1992) juga mendukung hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dan kepuasan kerja memberi pengaruh yang signifikan. Organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, berkomitmen dan tidak stres tinggi maka akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stres.. Jadi kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh sebagai Pemediasi Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi keadilan distributif kompensasi, maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila keadilan distributif kompensasi dipersepsikan rendah maka kepuasan kerja mereka juga semakin rendah.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi persepsi kepuasan kerja maka kinerja juga meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila kepuasan kerja dipersepsikan rendah maka kinerja mereka juga semakin rendah. Menurut Mathis dan Jackson, 2000, salah satu motif karyawan bekerja adalah ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karna itulah perusahaan memberikan penghargaan dalam bentuk kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawannya yaitu dengan memberikan kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi. Keadilan distributif kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan tentunya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja dinilai baik oleh karyawan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian kepuasan kompensasi mampu sebagai pemediasi antara keadilan distributif kompensasi dengan kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Berpengaruh sebagai Pemediasi Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi persepsi keadilan prosedural kompensasi maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila keadilan prosedural kompensasi dipersepsikan rendah maka kepuasan kerja mereka juga semakin rendah. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi persepsi kepuasan kerja maka kinerja juga meningkat. Demikian pula sebaliknya, apabila kepuasan kerja dipersepsikan rendah maka kinerja mereka juga semakin rendah. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran ekonomi dan sosial yang menjelaskan bahwa motif karyawan bekerja pada perusahaan adalah untuk mendapatkan sejumlah kesejahteraan,

dalam hal ini kompensasi adalah bagian penting dalam kesejahteraan karyawan. Dalam teori tersebut melibatkan dua pihak yaitu karyawan dan perusahaan, aspek keadilan menjadi pertimbangan penting. Apabila keadilan prosedur alokasi kompensasi dinilai adil oleh karyawan maka berdampak pada kepuasan kerja yang mereka dapatkan. Apabila kepuasan kerja dinilai baik oleh karyawan maka berdampak pada meningkatnya kinerja mereka dalam perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja mampu sebagai pemediasi antara keadilan prosedural kompensasi dengan kinerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja di RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Evaluasi pada hasil uji model *goodness of fit* menunjukkan pada tingkat marginal karena hampir memenuhi kriteria *cut off value* yang telah ditentukan; Keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi maka kepuasan kerja juga semakin meningkat; Keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi keadilan distributif maupun keadilan prosedural kompensasi belum mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya; Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja juga semakin meningkat; dan Kepuasan kerja mampu menjadi pemediasi antara keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja karyawan sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi. Salah satu cara dalam membangun kinerja karyawan adalah terciptanya kepuasan kerja, untuk itu pihak RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Beberapa faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja diantaranya melalui distribusi kompensasi dan prosedural kompensasi yang berdasarkan pada prinsip keadilan.

2. Untuk peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya fokus pada aspek eksternal dalam hal ini adalah persepsi mengenai proses kompensasi. Oleh karena itu selanjutnya penting mempertimbangkan variabel-variabel internal seperti kepribadian, motivasi, kepemimpinan, spiritualitas, atau dengan menambahkan variabel mediasi serta memperluas orientasi kancah penelitian pada bidang pekerjaan lain dengan karakteristik subjek yang berbeda

sehingga dapat mengungkap banyak wacana baru dengan daya generalisasi yang lebih luas.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut: Peneliti hanya meneliti responden berjumlah 111 pada karyawan non-medis RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan yang tidak menjabat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Penelitian selanjutnya diharapkan perlu memperbesar jumlah sampel dengan mengikutsertakan seluruh karyawan dan dengan memperluas cakupan wilayah penelitian; Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dengan SEM, *goodness of fit index* menunjukkan nilai marginal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aryee, Samuel., & Chay, Yue Wah. (2001). "Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (hlm.154-160).
- Augusty, T. Ferdinand. (2006). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A. (1993). *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Mc Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Cascio, Wayne F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (Fourth Edition) United States of Amerika: McGraw-Hill Inc.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. and Ng, K.Y. (2001). "Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3 (hlm. 425-445).
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1987). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 1 (hlm. 115-130).
- Gibson, et al. (1994). *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses*. (Alih Bahasa P. Joerdan Walid) Cetakan Ke-9. Jakarta: Erlangga.
- Gilliland, S.W. (1994). "The Perceived Fairness of Selection System: an Organizational Justice Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 18. No. 4 (hlm. 694-794).
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Greenberg, J. (1987). "Reaction to Procedural Injustice in Payment Distribution: Do the Means Justify the Ends?". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No.1 (hlm. 55-61).
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2 (hlm. 399-432).
- Konovsky, M. (2000). "Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3 (hlm. 489 – 518).
- Konovsky, M.A., Folger, R., and Cropanzano, R. (1987). "Relative Effect of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes". *Representative Research in Social Psychology*, Vol. 17, No.1 (hlm. 15-24).
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Laventhal, G. S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In L. Berkow-itz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*", Vol. 9 (hlm. 91–131).
- Lee, H. R. (1999), *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. <http://www.af.ecel.uwa.edu.au>, diakses pada tanggal 27 April 2014.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mathis, L., Robert, dan Jackson, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. . Jakarta: Salemba Empat.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3 (hlm. 626-637).
- Monday, R. W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (1993). *Human Resources Management (5<sup>th</sup> Ed)*, Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Muljani, Ninuk. (2002). "Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.4, No. 2.
- Nugraheni F., dan Wijayanti R.Y. (2009). "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja : Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus". *Summary Hasil Penelitian Dosen Muda yang Dibiayai Dikti*.

- Pareke, Fahrudin JS. (2002). "Persepsi Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja". *Media Ekonomi dan Bisnis*, Vol.15, No.1(hlm. 40-53).
- Ramamoorthy, N. and Flood, P.C. (2004). "Gender and Employee Attitudes: the Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, Vol. 15, (hlm. 247-258).
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Roberts, G.E and Reed, T. (1996). "Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback". *Review of Public Personnel Administration*, Fall: 29-60.
- Satriani, M., Tjahjono, H.K. & Aini, Q. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RSUD PKU Muhammadiyah Bantul. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 1(1): 2012.
- Schuler, Randall., and Jackson, Susan E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke 21*. Erlangga.
- Simamora H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suhartini. (2005). "Keadilan dalam Pemberian Kompensasi". *Jurnal Siasat Bisnis. Edisi Khusus JSB on Human Resources*.
- Tjahjono, H.K. (2007). "Validasi Item-Item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA)". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol. 18, No. 2 (hlm. 115-125).
- Tjahjono, H.K. (2008). "Justice in Salary Structure: The Justice Influence Toward Employees Satisfaction". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Ekobis*, Vol. 9, No. 1.
- Tjahjono, H.K. (2009). Configurational Pattern Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Organizational Commitment. *Proceedings of 2009 International Conference on Economics Business*.
- Tjahjono, H.K. (2010). "The Extension of two-factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split". *USA-China Business Review*, Vol.9, No.7.
- Tjahjono, H.K. (2011). "Configuration Pattern Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Satisfaction". *International Journal of Information and Management Sciences*. Vol. 22, (hlm. 87-103)
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978). "A theory of procedure". *California Law Review*, Vol. 66, (hlm. 541-566).

- Tyler, T.R. (1989). "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 5 (hlm. 830-838)
- Tyler, T.R. (1990). "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5 (hlm. 850-863).
- Veithzal, Rivai. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Perusahaan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther, William., B. Jr., dan Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Publication, Inc
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.