

PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI BANK PERKREDITAN RAKYAT

Dedi Setiawan

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Majang Palupi

Universitas Islam Indonesia

majang_palupi@uii.ac.id

ABSTRACT

In this thesis examines the effects of equity compensation to employee satisfaction at rural banks in four-dimensional jogjakarta.keadilan compensation includes distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice. pembhasan two-dimensional distributive justice and procedural fairness emphasis on formal aspects of managerial, and two-dimensional interpersonal information justice emphasizes the social aspect.

Samples are used as much as 6 rural banks, rural banks based 3 conventional and 3-based sharia rural banks. with the object of research is as much as 175 employees RB respondents.

Results showed that of the four variables: distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, fairness infoemasional, expressed significantly influence employee satisfaction.

Keywords : Compensation, Distributive Justice, Procedural Keadialan, Interpersonal Justice, Informational Justice, Employee Satisfaction.

LATAR BELAKANG MASALAH

Kebijakan kompensasi merupakan kebijakan penting organisasi bisnis yang menjadi perhatian karyawan. Standar kompensasi yang ditetapkan perusahaan menjadi salah satu daya tarik besar bagi karyawan untuk bertahan atau kandidat karyawan untuk bergabung dengan perusahaan (Handoko, 2008). Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu pemain dalam industri perbankan yang masuk pada sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Secara umum standar kompensasi karyawan BPR lebih rendah daripada karyawan Bank umum, baik milik swasta maupun pemerintah pusat dan daerah.

Isu dalam penelitian ini adalah bagaimana karyawan BPR merespon aspek-aspek keadilan atas standar kompensasi yang ditetapkan di masing-masing BPR dan bagaimana sikap karyawan atas kebijakan tersebut. Sejumlah penelitian menunjukkan pentingnya keadilan kompensasi di dalam organisasi dan berdampak pada kepuasan kerja (Masterson et al., 2000; Palupi, 2013; Tjahjono, 2008; Tjahjono, 2011). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan kompensasi dari aspek distributif, prosedural, interpersonal dan informasional pada kepuasan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaruh Keadilan Distributif pada Kepuasan Kerja

Dari sisi kepentingan utama karyawan bekerja adalah memperoleh sejumlah kompensasi yang diberikan perusahaan. Pada sisi lain perusahaan menginginkan sejumlah kontribusi karyawan berupa kompetensi, komitmen dan kinerja. Teori keadilan menjelaskan bahwa terjadi proses transaksi antara perusahaan dengan karyawan terkait dengan *input* dan *outcomes* serta membandingkan dengan pihak lain secara subjektif yang dianggap penting (Carell & Dittrich, 1978). Keadilan distributif menggambarkan persepsi adil atas bagaimana sumberdaya seperti kompensasi dialokasikan. Dengan demikian alokasi kebijakan atas kompensasi menjadi hal penting bagi karyawan. Beberapa penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan (Folger & Konosky, 1989; McFarlin & Sweneey, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tang & Baldwin, 1996; Colquitt, 2001; Palupi, 2013; Tjahjono, 2008; 2011, Tjahjono dan Riniarti, 2015; Tjahjono, Palupi dan Dirgahayu, 2015). Semakin tinggi keadilan distributif berperan meningkatkan

kepuasan kerja dan sebaliknya semakin rendah keadilan distributif maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan.

H1: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Pengaruh Keadilan Prosedural pada Kepuasan Kerja

Pada sisi lain keadilan prosedural menggambarkan persepsi adil dari sisi proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat alokasi keputusan. Prosedur yang adil berperan membangun harmoni di dalam organisasi sehingga terbangun suasana kerja yang lebih berkualitas (Lind & Tyler, 1988). Beberapa penelitian secara empiris menunjukkan bahwa keadilan prosedural berdampak pada kepuasan kerja (Sweeney & McFarlin, 1993; Colquitt, 2001; Tang & Baldwin, 1996; Tjahjono, 2008; 2011; Tjahjono dan Riniarti, 2015; Tjahjono, Palupi dan Dirgahayu, 2015). Semakin meningkat keadilan prosedural maka semakin meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah keadilan prosedural maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

H2: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Pengaruh Keadilan Interpersonal pada Kepuasan Kerja

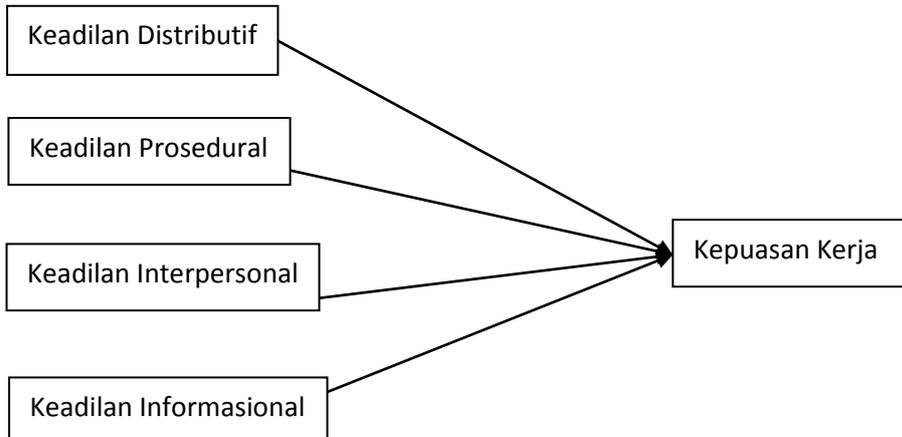
Menurut Tjahjono (2010) sikap respek dan sopan berdampak pada reaksi karyawan. Apabila pimpinan memberikan penjelasan kompensasi secara respek dan sopan maka karyawan lebih puas menerima kebijakan kompensasi perusahaan. Penelitian yang dilakukan Colquitt (2001) menjelaskan bahwa keadilan interpersonal berdampak pada sikap karyawan seperti kepuasan kerja.

H3: Keadilan interpersonal berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Pengaruh Keadilan Informasional pada Kepuasan Kerja

Keadilan informasional berkaitan dengan penjelasan yang diberikan pimpinan mengenai kebijakan formal perusahaan seperti kebijakan kompensasi. Keadilan informasional kompensasi dipersepsikan semakin adil jika informasi tersebut masuk akal dan jujur. Semakin tinggi persepsi karyawan mengenai keadilan informasional semakin meningkatkan kepuasan karyawan dan sebaliknya (Colquitt, 2001).

H4: Keadilan informasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja



Gambar 1.

Model penelitian 4 tipe keadilan

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan survey pada karyawan Bank Pembiayaan Rakyat di DIY dengan total jumlah sampel yang diperoleh 175 karyawan dan data yang dapat digunakan 145 kuesioner. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling*.

Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Berikut ini definisi operasional variabel-variabel yang akan diteliti :

Tabel 1 .

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Sumber
Kepuasan Kerja	Keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Variabel kepuasan kerja merefleksikan kesesuaian harapan dengan realitas yang diperoleh dari pekerjaannya.	Roberts & Reeds, 1996 dimodifikasi Tjahjono, 2011
Keadilan Distributif Kompensasi	Keadilan Distributif merupakan keadilan atas hasil yang diterima individu berdasar hasil kerja mereka	Tjahjono, 2007

Keadilan Prosedural Kompensasi	Keadilan Prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi.	Tjahjono, 2007
Keadilan Interpersonal Kompensasi	Keadilan Interpersonal menggambarkan keadilan dalam memperlakukan bawahan secara respek dan sopan	Colquitt, 2001
Keadilan Informasional Kompensasi	Keadilan Informasional menggambarkan kejelasan informasi dan kejujuran informasi.	Colquitt, 2001

Karakteristik Responden

Responden karyawan laki-laki dengan tingkat pengembalian kuesioner 60 % sedangkan untuk responden karyawan perempuan mencapai 40 %. Karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan: usia responden, tingkat pendidikan formal responden, masa kerja responden dan status kepegawaian.

Usia Responden

Tabel 2
Distribusi Responden menurut Usia Responden

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
20 – 30 tahun	57	39.3
31 – 40 tahun	61	42.1
41 – 50 tahun	27	18.6
Jumlah	145	100

Sumber : Data Primer diolah tahun 2011

Tingkat Pendidikan Formal Responden

Pada tabel 3 terlihat bahwa semua karyawan mempunyai latar belakang pendidikan formal. Latar belakang pendidikan terbanyak adalah S1 (strara satu), yaitu sebanyak 103 orang atau 71.0 % dari jumlah responden. Jika dikaitkan dengan jenis pekerjaannya

Tabel 3

Distribusi Responden menurut Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA	37	25.5
S1	103	71.0
S2	5	3.4
Jumlah	145	100

Sumber : Data Primer diolah tahun 2011

Status Kepegawaian

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja PT. BPR Konvensional dan PT. BPR Syariah dialokasikan baik pada bagian manajerial dengan jumlah secara akumulatif 22 orang atau 15,2 % dari seluruh responden karena pada jajaran ini harus banyak memerlukan ketrampilan dan kemampuan untuk bisa mengembangkan BPR maupun mengatur bawahannya.

Tabel 4

Distribusi Responden menurut Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Manajerial	22	15.2
Non Manajerial	123	84.8
Jumlah	145	100

Statistik Deskriptif

Keadilan Distributif

Pada tabel 5. Disajikan rata-rata jawaban yang dipilih 145 responden untuk item-item pertanyaan variabel keadilan distributif dalam penelitian ini.

Tabel 5

Rata-rata dan Deviasi Standar Variabel Keadilan Distributif

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Skor_1	2.00	5.00	3.8966	0.40353	0.163
Skor_2	2.00	5.00	3.8690	0.50353	0.254
Skor_3	2.00	5.00	3.8759	0.46967	0.221
Skor_4	2.00	5.00	3.8000	0.52175	0.272

Dari tabel 5 diatas, dapat dideskripsikan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan variabel keadilan distributif dalam penelitian ini mempunyai rata-rata skor yang cukup merata antara item-item pertanyaan diatas. Item pertanyaan pertama yaitu Kompensasi terhadap diri saya di tempat kerja telah menggambarkan usaha yang saya lakukan dalam pekerjaan saya mempunyai rata-rata skor tertinggi yaitu 4 di bandingkan 3 item pertanyaan lainnya. Hal ini menandakan bahwa perusahaan dalam melaksanakan kompensasi sudah sesuai dengan usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam setiap pekerjaannya.

Keadilan Prosedural

Pada tabel 6 Disajikan rata-rata jawaban yang dipilih 145 responden untuk item-item pertanyaan variabel keadilan Prosedural dalam penelitian ini.

Tabel 6

Rata-rata dan Deviasi Standar Variabel Keadilan Prosedural

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Skor_5	2.00	5.00	3.9310	0.48096	0.231
Skor_6	3.00	5.00	4.0276	0.48512	0.235
Skor_7	3.00	5.00	4.0000	0.40825	0.167
Skor_9	3.00	5.00	3.9724	0.47059	0.221
Skor_10	3.00	5.00	4.0138	0.47120	0.222
Skor_11	2.00	5.00	3.9793	0.46352	0.215

Dari tabel 6 diatas, dapat dideskripsikan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan variabel keadilan prosedural dalam penelitian ini pada item pertanyaan 5 yaitu prosedur-prosedur Kompensasi di tempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi mempunyai rata-rata skor cukup rendah yaitu 3.931 poin. Item pertanyaan dari variabel prosedural yang mempunyai rata-rata tertinggi yaitu prosedur-prosedur Kompensasi di tempat saya bekerja sesuai dengan etika dan standar moral yaitu sebesar 4.027. Hal ini menandakan bahwa prosedur dalam Kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan etika dan standar moral.

Keadilan Interpersonal

Pada tabel 7 Disajikan rata-rata jawaban yang dipilih 145 responden untuk item-item pertanyaan variabel keadilan Interpersonal dalam penelitian ini.

Tabel 7

Rata-rata dan Deviasi Standar Variabel Keadilan Interpersonal

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Skor_12	2.00	5.00	3.8276	0.50477	0.255
Skor_13	3.00	5.00	3.9310	0.32607	0.106

Skor_14	3.00	5.00	3.8621	0.40174	0.161
Skor_15	3.00	5.00	3.9517	0.36000	0.130

Dari tabel 7 diatas, dapat dideskripsikan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan variabel keadilan Interpersonal dalam penelitian ini pada item pertanyaan 12 yaitu prosedur-prosedur Kompensasi ditempat saya bekerja memungkinkan saya memberikan masukan dan koreksi mempunyai rata-rata skor cukup rendah yaitu 3.827 poin. Item pertanyaan dari variabel prosedural yang mempunyai rata-rata tertinggi yaitu prosedur-prosedur Kompensasi di tempat saya bekerja sesuai dengan etika dan standar moral yaitu sebesar 3.951. Hal ini menandakan bahwa prosedur dalam Kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan etika dan standa moral.

Keadilan Informasional

Pada tabel 8 disajikan rata-rata jawaban yang dipilih 145 responden untuk item-item pertanyaan variabel keadilan distributif dalam penelitian ini.

Tabel 8

Rata-rata dan Deviasi Standar Variabel Keadilan Informasional

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Skor_16	2.00	5.00	3.9793	0.44828	0.201
Skor_17	2.00	5.00	3.8966	0.43659	0.191
Skor_18	2.00	5.00	4.0207	0.36265	0.132
Skor_19	2.00	5.00	4.0138	0.35328	0.125
Skor_20	1.00	5.00	4.2207	1.14546	1.312

Dari tabel 8 diatas, dapat dideskripsikan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan variabel keadilan distributif dalam penelitian ini pada item pertanyaan 17 yaitu pimpinan telah menyampaikan penjelasan sesuai kebutuhan masing-masing karyawan mempunyai rata-rata skor cukup rendah dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain yaitu 3.896 poin. Item pertanyaan dari variabel informasional yang mempunyai rata-rata tertinggi

yaitu pimpinan saya sering menggunakan kata-kata kasar dalam memperlakukan saya berkaitan dengan kompensasi saya sebesar 4.220. Hal ini menandakan bahwa rata-rata responden menjawab tidak setuju akan hal tersebut dikarenakan dalam pelaksanaan Kompensasi pimpinan tidak menggunakan kata-kata kasar.

Kepuasan Kompensasi

Pada tabel 9 Disajikan rata-rata jawaban yang dipilih 145 responden untuk item-item pertanyaan variabel keadilan Kompensasi dalam penelitian ini.

Tabel 9

Rata-rata dan Deviasi Standar Variabel Kepuasan Kompensasi

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Skor_21	1.00	5.00	3.8138	0.67686	0.458
Skor_22	2.00	5.00	3.8276	0.54448	0.296
Skor_23	1.00	5.00	4.0207	1.05059	1.104
Skor_24	2.00	5.00	4.1655	0.79069	0.625
Skor_25	2.00	5.00	4.1517	0.81931	0.671
Skor_26	2.00	5.00	4.0897	0.79859	0.638

Dari tabel 9 diatas, dapat dideskripsikan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan variabel kepuasan Kompensasi dalam penelitian ini pada item pertanyaan 21 yaitu mempertimbangkan masukan-masukan yang saya berikan kepada lembaga, saya puas terhadap Kompensasi saya mempunyai rata-rata skor cukup rendah dibandingkan dengan item pertanyaan yang lain yaitu 3,813 poin. Item pertanyaan dari variabel informasional yang mempunyai rata-rata tertinggi yaitu saya puas terhadap Kompensasi saya di tempat kerja saat ini sebesar 4.165. Hal ini menandakan bahwa rata-rata responden menjawab setuju akan item pertanyaan tersebut dengan kata lain bahwa karyawan merasa puas dengan Kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui kemampuan alat ukur dalam kuesioner dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Jogianto, 2004).

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

Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator

Secara umum hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Dengan demikian keseluruhan item-item tersebut valid dan konsisten sehingga kualitas instrument dan data dapat dipercaya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

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

$$Y = 0,324X1 + 0,545X2 + 0,659X3 + 0,773X4 + e$$

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).

Analisis regresi linier berganda yang meliputi variabel-variabel: keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3) dan keadilan informasional (X4) disajikan dalam tabel 10.

Tabel 10
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i> (B)	<i>Standardized Coefficients</i> (Beta)	t hitung	Sig.	Ket
1 (Constant)	-17.893		-5.407	0.000	
Keadilan Prosedural	0.324	0.150	2.303	0.023	Sig.
Keadilan Distributif	0.545	0.228	2.850	0.005	Sig.
Keadilan Interpersonal	0.659	0.214	2.570	0.011	Sig.
Keadilan Informasional	0.773	0.349	4.976	0.000	Sig.

Pengaruh Keadilan Distributif pada Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini ditemukan keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa keadilan distributif berperan secara positif dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Pengaruh Keadilan Prosedural pada Kepuasan Karyawan

Demikian pula keadilan prosedural kompensasi berdampak positif pada kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur yang adil menjadi penyebab penting kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Keadilan Interpersonal pada Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini ditemukan keadilan interpersonal berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi. 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 kompensasi dan konsultasi.

Pengaruh Keadilan Informasional pada Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini ditemukan keadilan informasional berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi. Keadilan informasional menjelaskan sejauh mana manajemen atau pimpinan dalam memberikan penjelasan yang cukup mengenai prosedur kompensasi yang dapat mempengaruhi karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila pihak pimpinan atau manajemen secara jelas berkomunikasi serta menjelaskan prosedur-prosedur terkait dengan kompensasi karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan interpersonal dan informasional memiliki peran yang lebih besar daripada keadilan formal seperti keadilan distributif dan prosedural. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks BPR, keadilan yang bersifat sosial dan informal seperti hubungan dengan karyawan lebih dominan daripada kebijakan formal.

PENUTUP

Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Dalam konteks BPR yang notabene skala usaha relatif kecil, aspek sosial keadilan terlihat lebih berperan dibandingkan aspek formal keadilan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan interpersonal dan keadilan informasional lebih dominan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carrel, M.R. & Ditttrich, J.E. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 202-208.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3); 425-445.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.

- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Handoko, T.H. (2008). Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. *BPFE UGM* Yogyakarta.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Jogiyanto, H.M. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4); 738-748.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi, karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS dikantor X di Yogyakarta.”*Jurnal riset manajemen dan bisnis*. Volume 8 No.1
- Palupi, M., Tjahjono, H.K. & Nuri, R. (2014). Pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan kepuasan karir sebagai variabel mediasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(2): 1095-1109.
- Roberts, G.E. & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personnel Administration*. Fall: 29-60.
- Skarlicky, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the work place: the role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993). Workers’ evaluation of the “Ends” and the “Means”: an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55):23-40.

- Tang, T.L. & Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management journal*, 25-31.
- 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 STIE YKPN*, 18(2): 115-123.
- Tjahjono, H.K. (2008). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi Volume 35(1)*, 21-40, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (2010). Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan. Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Ekonomi UMY dalam Rapat Majelis Guru Besar Terbuka di UMY
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration pattern distributive and procedural justice and its consequences to satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1): 87-103.
- Tjahjono, H.K. (2014). The fairness of organization's performance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(3): 173-179.
- Tjahjono, H.K., Palupi, M. & Dirgahayu, P. (2015). The fairness of organization's performance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(3): 173-179.
- Tjahjono, H.K & Riniarti. (2015). Evaluasi keadilan praktik tunjangan kinerja pada kepuasan dan kinerja karyawan di kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2): 124-131