

Naskah Publikasi

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI DAN KEADILAN
PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KOMPENSASI DAN
KINERJA KARYAWAN**

(Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)

***THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE JUSTICE COMPENSATION AND
COMPENSATION PROSEDURAL JUSTICE ON COMPENSATION SATISFACTION
AND EMPLOYEE PERFORMANCE***

(Study on Educational Staff Muhammadiyah University of Yogyakarta)

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Disusun Oleh:

ZAENAL ABIDIN

20130410229

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PRODI MANAJEMEN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2018

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kompensasi dan Kinerja Karyawan pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang terletak di Jl. Ring Road Barat, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55184. Dalam penelitian ini sampel kuesioner berjumlah 135 responden dengan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 22.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kompensasi, keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kompensasi, kepuasan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci : Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi, Kepuasan Kompensasi dan Kinerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Effect of Distributive Justice Compensation and Procedural Justice Compensation to Satisfaction Compensation and Employee Performance at the University of Muhammadiyah Yogyakarta. The subject of this research is permanent employee of Muhammadiyah University of Yogyakarta which is located at Jl. Ring Road Barat, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55184. In this study, the sample of questionnaires amounted to 135 respondents with purposive sampling methode. Analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through AMOS 22 program.

Based on the analysis that has been done, it is found that distributive equity of compensation has a significant effect on the satisfaction of compensation, the procedural justice of compensation has a significant effect on the compensation satisfaction, the compensation satisfaction has a significant effect on the performance.

Keywords: Distributive Justice Compensation, Procedural Justice Compensation, Compensation and Performance Satisfaction.

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi atau perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama organisasi atau perusahaan adalah kepuasan kinerja para karyawannya. Apabila karyawan dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan dan kurang dihargai, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merupakan salah satu perguruan tinggi swasta terbaik di Indonesia yang saat ini berada di rangking ke-37 diantara semua PTN dan PTS yang ada di Indonesia. Tentunya UMY memiliki banyak karyawan yang harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Isu penting berkaitan dengan hasil individual karyawan adalah kepuasan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan terdapat fenomena yang terjadi pada karyawan di UMY bahwa dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa mereka tidak bekerja dengan semangat, terlihat dari lamanya waktu dalam memberikan pelayanan pada unit tertentu. Faktor dari kurang bersemangatnya karyawan dalam memberikan pelayanan yaitu pemberian kompensasi finansial kepada karyawan masih dirasakan belum memenuhi tingkat kebutuhan dan kepuasan dari karyawan dengan tingkat pendapatan yang diterima. Ini tercermin dari banyak keluhan karyawan untuk ditingkatkan kompensasinya sesuai dengan tingkat kesejahteraan pribadi dan keluarganya atas pendapatan yang diterima. Banyak karyawan saat ini mendambakan pemberian finansial kompensasi untuk ditingkatkan sesuai dengan kelayakan pemberiannya dengan pekerjaan yang dilakukan (sumber pengamatan dan wawancara dari beberapa karyawan Universitas Muhammadiyah

Yogyakarta). Banyak faktor yang memegang peranan penting dalam mempengaruhi kepuasan dari karyawan, faktor tersebut antara lain adalah keadilan dalam organisasi. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (2011) menjelaskan keadilan dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

LANDASAN TEORI

A.Kinerja

1. Konsep Kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu pada sebuah pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Menurut Simamora (2008) Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai

kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Keadilan Distributif Kompensasi

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus telah mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dikutip oleh Faturochman, 2002), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan

distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus telah mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui.

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain

reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan perusahaan, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 1998).

3. Keadilan Prosedural Kompensasi

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk

mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Schumunke, Ambrose, dan Cropanzo (2000) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan dengan tingkat sentalisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan yang disentralisasikan. Bass (2003) dalam (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model*.

4. Kepuasan Kompensasi

Kompensasi merupakan “istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan financial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi” (Simamora, 2004). Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi orang yang berbeda. Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Tanpa adanya pemberian kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak akan dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya akan dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya akan memuaskan

kebutuhan fisik melainkan adanya juga pengakuan dan rasa dalam mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia dapat dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk mendapatkan upah atau gaji yang layak (Ranupandjoyo dan Rusman, 1983).

Henry Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi yang baik yaitu sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawannya. Sistem kompensasi juga hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan. Memastikan perlakuan adil terhadap karyawan dalam hal kompensasi yang telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan dari pihak manajemen untuk bekerja secara optimal.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan data primer dimana data yang di peroleh atau diambil langsung dari

responden. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner maupun dengan wawancara langsung. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Populasi penelitian ini adalah karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling. Menurut Sugiyono (2013) purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu dengan kriteria bahwa sampel yang diambil hanya karyawan tetap UMY dengan menentukan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) 5% yang dinyatakan dalam Umi Narimawati (2010) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{264}{1 + 264(0,05)^2}$$

$$n = 159$$

dimana

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 159 kuesioner di Universitas Muhamadiyah Yogyakarta. Peneliti menyebar kuesioner kepada karyawan tetap Universitas Muhamadiyah Yogyakarta.

Penyebaran kuesioner dilakukan di berbagai unit seperti tata usaha setiap fakultas, pengajaran, perpustakaan, repository dan biro SDM. Setiap unitnya diambil beberapa responden dengan waktu pengembalian kuesioner kurang lebih 4 hari. Penyebaran kuesioner berjumlah 159

yang kembali hanya 146 kuesioner. Kuesioner yang layak diolah hanya sebanyak 135 kuesioner, karena sebanyak 11 kuesioner tidak diisi secara lengkap. Data ini menggambarkan kondisi responden yang ditampilkan secara spesifik. Data responden memberikan informasi secara sederhana tentang keadaan yang telah dijadikan subjek penelitian.

Tabel 4.1

Distribusi Frekuensi Jumlah Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase %
Kuesioner disebar	159	100%
Kuesioner kembali	146	91.82%
Kuesioner yang tidak diisi secara lengkap	11	6.92%
Kuesioner yang dapat diolah	135	84.91%

Sumber : Data diolah tahun 2017

Deskriptif Data Responden

1. Profil Responden

Data deskriptif responden memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Responden ini pada penelitian digambarkan melalui jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden

No	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1	Jenis Kelamin :		
	1. Perempuan	48	35.5%
	2. Laki – laki	87	64.4%
Total :		135	100%
2	Usia :		
	1. 31 – 40	44	32.6%
	2. 41 – 50	52	38.5%
	3. 51 – 60	39	28.9%
Total :		135	100%
3	Pendidikan :		
	1. SMA	99	73.3%
	2. S1	25	18.5%
	3. S2	11	8.1%
Total :		135	100%
4	Masa Kerja :		
	1. < 5 Tahun	12	8.9%
	2. 6 – 10 Tahun	15	11.1%
	3. 11 – 15 Tahun	24	17.8%
	4. 16 – 20 Tahun	24	17.8%
	5. 21 – 25 Tahun	23	17.0%
	6. 26 – 30 Tahun	26	19.2%
	7. > 30 Tahun	11	8.1%
Total :		135	100%

Sumber : Data diolah tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat responden dikelompokkan dalam empat bagian. Bagian utama yaitu jenis kelamin, seperti yang terlihat pada tabel bahwa jumlah karyawan perempuan lebih sedikit dengan jumlah prosentase 35.5% dibandingkan dengan jumlah karyawan laki-laki yang lebih banyak berjumlah

prosentase 64.4%, pada bagian ke-2 yaitu usia responden dimana responden yang bekerja sebagai karyawan Universitas Muhammdiyah Yogyakarta yaitu pada rentan usia 31-40 tahun berjumlah prosentase 32.6%, pada usia 41-50 tahun dengan jumlah prosentase 38.5%, dan rentan usia 51-60 tahun dengan jumlah prosentase 28.9%. Maka untuk profit responden berdasarkan usia didapat prosentase terbesar dari responden yaitu berada pada usia 41-50 tahun dengan prosentase 38.3% dengan jumlah 52 karyawan.

Bagian ke-3 yaitu responden berdasarkan tingkat Pendidikan dimana jumlah responsi pada tingkat SMA dengan jumlah prosentase 73.3%, jumlah responsi pada tingkat S1 dengan jumlah prosentase 18.5% dan tingkat pendidikan pada S2 dengan jumlah prosentase yaitu 8.1%. Maka untuk profit responden berdasarkan tingkat pendidikan didapat prosentase terbesar yaitu pada tingkat SMA dengan

prosentase 73.3% yang berjumlah 99 karyawan.

Bagian ke-4 yaitu responden berdasarkan masa kerja pada masa lama kerja <5 tahun dengan jumlah prosentase 8.9%, jumlah responsi pada tingkatan lama masa kerja antara 6-10 tahun dengan jumlah prosentase yaitu 11.1%, jumlah responsi pada tingkatan lama masa kerja 11-15 tahun dengan jumlah prosentase yaitu 17.8%, jumlah responsi pada tingkatan lama masa kerja 16-20 tahun dengan jumlah prosentase yaitu 17.8%, jumlah responsi pada tingkatan lama kerja 21-25 tahun dengan jumlah prosentase 17.0%, jumlah responsi pada tingkatan lama kerja 26-30 tahun dengan jumlah prosentase 19.2%, jumlah responsi pada tingkatan lama kerja >30 tahun dengan jumlah prosentase 8.1%. Maka untuk profit responden masa kerja dengan jumlah terbesar yaitu masa kerja 26-30 tahun dengan jumlah responden 26 karyawan.

a) Analisis Deskriptif

1. Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan sebuah gambaran umum tentang variabel yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuisisioner yang telah disebar. Berdasarkan tanggapan dari responden sebanyak 135 orang tentang indikator-indikator variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik adalah dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Persepsi responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui angka indeks. Rentang jawaban dari setiap pernyataan dalam variabel ditentukan dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*). (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 1 (minimum) sampai 5 (maksimum) diperoleh rentang 4 dibagi 5 yang menghasilkan rentang sebesar 0,8. Angka tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

Namun terlebih dahulu ditentukan interval kelas dengan rumus sebagai berikut:

$$i = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

- Nilai indeks 1,00 – 1,79 = kategori sangat rendah / sangat buruk
- Nilai indeks 1,80 – 2,59 = kategori rendah / buruk
- Nilai indeks 2,60 – 3,39 = kategori cukup / sedang
- Nilai indeks 3,40 – 4,19 = kategori tinggi / baik
- Nilai indeks 4,20 – 5,00 = kategori sangat tinggi / baik sekali

Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai *mean* dari setiap indikator jawaban.

a. Jawaban responden atas variabel

Keadilan Distributif Kompensasi

Keadilan distributif kompensasi merupakan suatu anggapan mengenai keadilan kompensasi dalam kaitannya dengan individu atau kelompok. Pengukuran variabel keadilan distributif kompensasi dilakukan menggunakan 4

indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala keadilan distributif kompensasi maka semakin tinggi pula persepsi keadilan yang dialami oleh karyawan tersebut. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan pada variabel keadilan distributif kompensasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tanggapan mengenai
Keadilan Distributif
Kompensasi

NO	Keadilan Distributif Kompensasi						Jumlah	Mean	Keterangan
	Indikator	SS	S	KS	TS	STS			
1	KDK1	2	46	58	24	5	135	3.12	Cukup
2	KDK2	2	47	59	19	8	135	3.16	Cukup
3	KDK3	2	50	56	19	8	135	3.18	Cukup
4	KDK4	1	49	56	22	7	135	3.14	Cukup
								3.15	Cukup

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden menilai bahwa keadilan kompensasi yang diterima dari kantor, sudah cukup menggambarkan kemampuan yang dimiliki oleh responden, kompensasi yang diberikan tempat bekerja sudah cukup menggambarkan usaha yang dilakukan responden kepada tempat bekerja, kompensasi yang diterima responden dari tempat bekerja sudah cukup menggambarkan apa yang diberikan responden terhadap tempat bekerja, dan

yang terakhir adalah persepsi responden terhadap kompensasi yang diterima dari tempat bekerja dirasa sudah cukup sesuai dengan kinerja yang responden berikan kepada tempat bekerja. Rata-rata skor indeks keadilan distributif kompensasi adalah 3,15. Dengan demikian tingkat keadilan distributif kompensasi yang dirasakan oleh responden pada tempat bekerja diinterpretasikan cukup.

b. Jawaban responden atas variabel

Keadilan Prosedural Kompensasi

Pengukuran terhadap variabel keadilan procedural kompensasi dilakukan dengan menggunakan 7 indikator pertanyaan. Jawaban terhadap masing-masing item dapat dilihat dari Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan mengenai Keadilan
Prosedural Kompensasi

NO	Keadilan Prosedural Kompensasi						Jumlah	Mean	Keterangan
	Indikator	SS	S	KS	TS	STS			
1	KPK1	1	89	29	14	2	135	3.70	Tinggi
2	KPK2	6	86	26	15	2	135	3.75	Tinggi
3	KPK3	11	83	27	13	1	135	3.86	Tinggi
4	KPK4	15	82	23	14	1	135	3.91	Tinggi
5	KPK5	12	81	24	18	0	135	3.83	Tinggi
6	KPK6	5	92	24	12	2	135	3.82	Tinggi
7	KPK7	9	91	19	16	0	135	3.89	Tinggi
								3.82	Tinggi

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden menilai prosedur kompensasi di tempat bekerja dinilai telah cukup mengapresiasi pandangan dan perasaan responden, prosedur kompensasi telah cukup melibatkan semua pegawai sehingga dapat diterima dengan baik, prosedur kompensasi telah diaplikasikan secara konsisten dan tidak diskriminatif, prosedur kompensasi tidak mementingkan kepentingan tertentu, prosedur kompensasi sudah berdasarkan informasi akurat dan tepat, prosedur kompensasi cukup memungkinkan pegawai pegawai untuk memberikan masukan dan koreksi terhadap penilaian kinerja, dan prosedur yang berlaku sudah sesuai dengan etika moral yang berlaku.

Hasil analisis berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil penilaian responden terhadap keadilan prosedura kompensasi dipeoleh nilai indeks rata-rata 3,82 dan dikategorikan tinggi, sehingga

dapat disimpulkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural kompensasi adalah tinggi.

c. Jawaban responden atas variabel

Kepuasan Kompensasi

Pengukuran variabel kepuasan kompensasi dilakukan dengan menggunakan 6 indikator pertanyaan. Jawaban terhadap masing-masing item dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5
Respon mengenai Kepuasan
Kompensasi**

NO	Kepuasan Kompensasi						Jumlah	Mean	Keterangan
	Indikator	SS	S	KS	TS	STS			
1	KK1	12	81	26	14	2	135	3.83	Tinggi
2	KK2	7	75	37	16	0	135	3.70	Tinggi
3	KK3	17	75	26	15	2	135	3.86	Tinggi
4	KK4	12	78	29	13	3	135	3.79	Tinggi
5	KK5	10	73	36	12	4	135	3.70	Tinggi
6	KK6	14	75	31	12	3	135	3.81	Tinggi
								3.78	Tinggi

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa mayoritas responden menilai bahwa tempat bekerja memiliki makna pribadi bagi responden, menurut mayoritas responden, sistem pemberian kompensasi sudah melibatkan masukan-masukan dari pegawai, sistem pemberian gaji sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pegawai, sistem pemberian

kompensasi sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kantor tempat bekerja, mayoritas responden menilai sudah puas terhadap penghargaan kerja yang diberikan kantor kepada pegawai, dan yang terakhir adalah mayoritas responden menilai sudah puas terhadap gaji yang mereka terima dari kantor.

Adapun skor rata-rata secara keseluruhan dari variabel kepuasan kompensasi adalah 3,78. Dari semua indikator, angka tertinggi didominasi oleh indikator yang mengatakan pegawai sudah puas dengan sistem pemberian gaji karena sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa interpretasi terhadap kepuasan kompensasi yang ada pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah tinggi.

d. Jawaban responden atas variabel Kinerja

Pengukuran terhadap variabel kinerja diukur dengan menggunakan 8

item pertanyaan yang dapat dilihat dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6
Tanggapan mengenai Kinerja Karyawan**

NO	Kinerja						Jumlah	Mean	Keterangan
	Indikator	SS	S	KS	TS	STS			
1	K1	2	46	58	21	8	135	3.12	Cukup
2	K2	1	47	59	24	4	135	3.16	Cukup
3	K3	2	50	56	19	8	135	3.18	Cukup
4	K4	1	49	56	22	7	135	3.14	Cukup
5	K5	1	89	29	14	2	135	3.70	Tinggi
6	K6	6	86	26	15	2	135	3.75	Tinggi
7	K7	11	83	27	13	1	135	3.86	Tinggi
8	K8	1	89	29	14	2	135	3.70	Tinggi
								3.42	Tinggi

Sumber: Data diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat mayoritas responden menilai bahwa responden merasa cukup mampu untuk mencapai standar kualitas yang diinginkan oleh kantor, responden merasa cukup dapat menyelesaikan semua tugas dengan baik dan memuaskan, responden telah menggunakan kemampuan yang mereka miliki untuk melaksanakan tugas yang diberikan sehari-hari dengan baik, responden menilai bahwa kreativitas yang mereka miliki sudah sangat diakui oleh orang lain, dalam menyelesaikan pekerjaannya responden dapat bekerja sama dengan baik dengan orang lain,

responden menyatakan bahwa akan bekerja dengan baik sesuai dengan permintaan pimpinan, dan responden akan tetap bekerja sebaik mungkin meskipun tidak dalam pengawasan dari atasan.

Rata-rata skor indeks kinerja adalah 3.42 yang digolongkan tinggi, sehingga kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dapat diinterpretasikan tinggi.

**Tabel 4.12
Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	P	Batas	Keterangan
1	Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi	0.000	0.05	Ada pengaruh
2	Keadilan distributif kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja	0.923	0.05	Tidak Ada Pengaruh
3	Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi	0.000	0.05	Ada pengaruh
4	Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja	0.680	0.05	Tidak Ada Pengaruh
5	Kepuasan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.001	0.05	Ada Pengaruh

Sumber : Data diolah tahun 2017

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regresion* antara keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kompensasi yang diperoleh jumlah nilai sebesar 0.000, pengujian hubungan antara

variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima sebab terdapat pengaruh langsung atau positif signifikan antara keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kompensasi.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression* antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh jumlah nilai sebesar 0.923, pengujian hubungan antara variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0.923 ($p < 0.05$) dengan demikian hipotesis 2 tidak dapat diterima, sebab tidak terdapat pengaruh langsung atau tidak positif signifikan antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression* antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi yang diperoleh jumlah nilai

sebesar 0.000, pengujian hubungan antara variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima sebab terdapat pengaruh langsung atau positif signifikan antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression* antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh jumlah nilai sebesar 0.680, pengujian hubungan antara variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0.680 ($p < 0.05$) dengan demikian hipotesis 4 tidak dapat diterima, sebab tidak terdapat pengaruh langsung atau tidak positif signifikan antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression* antara kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang

diperoleh jumlah nilai sebesar 0.001, pengujian hubungan antara variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0.001 ($p < 0.05$) dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima, sebab terdapat pengaruh langsung atau positif signifikan antara kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kepuasan Kompensasi

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila dalam pemberian distributif kompensasi secara adil maka tingkat kepuasan kompensasi karyawan semakin meningkat. Hal ini berarti pada hipotesis pengaruh keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi telah terbukti.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Tang et.al., (1999); Lmabert (2003); Lestari (2012) yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi. Hasil penelitian Edy, I.R. (2013) dan hasil penelitian Adawiyah.Kurniatul, Tjahjono, H.K, & Fauziyah (2016) juga mendukung temuan yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan dengan kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi keadilan distributif kompensasi yang dimiliki karyawan maka kepuasan kompensasi akan semakin tinggi juga.

2. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif kompensasi

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja telah terbukti.

Hal ini sejalan dengan penelitian Atmojo (2016) yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja, dan hasil penelitian Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016) juga mendukung temuan yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan pada kinerja. Sehingga meningkat atau menurunnya persepsi karyawan terhadap keadilan distributif kompensasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kompensasi

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila dalam pemberian prosedural kompensasi secara adil maka tingkat kepuasan

kompensasi karyawan semakin meningkat. Hal ini berarti pada hipotesis pengaruh keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi telah terbukti.

Hal ini sejalan dengan penelitian Tjahjono, 2010;2011 yang menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Dwi Penny Hasmarini & Ahyar Yuniawan, 2008 dan hasil penelitian Palupi. M, Tjahjono, H.K & Nuri. R, 2014 juga mendukung temuan yang menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi. Sehingga semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural kompensasi maka kepuasan kompensasi juga akan semakin meningkat.

4. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh tidak positif

signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila dalam pemberian prosedural kompensasi secara adil maka tingkat kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini berarti pada hipotesis pengaruh keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja telah terbukti.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Nugraheni (2009) yang menyatakan bahwa pengaruh keadilan prosedural kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Hardiyuda, R, 2016 dan hasil penelitian Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016) juga mendukung temuan yang menyatakan bahwa pengaruh keadilan prosedural kompensasi berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja. Sehingga meningkat atau menurunnya persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural kompensasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila dalam pemberian kompensasi secara adil maka tingkat kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini berarti pada hipotesis pengaruh kepuasan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja telah terbukti.

Hal ini sejalan dengan hasil hasil penelitian sebelumnya Brahmasari, I.A dan Suprayetno. A, 2008 yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing, 2009 dan hasil penelitian Muhajir, Arfan. M, & Basri. H, 2015 juga mendukung temuan yang menyatakan bahwa Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi karyawan maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

SIMPULAN, KETERBATASAN

PENELITIAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi 0.000 (< 0.05)
2. Keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 0.923 (< 0.05)
3. Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kompensasi 0.000 (< 0.05)
4. Keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 0.680 (< 0.05)

5. Kepuasan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 0.001 (< 0.05)

B. Saran

Saran yang dapat peneliti berikan yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, kinerja karyawan sangat penting dalam perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu adanya evaluasi dan pelatihan demi meningkatkan kinerja karyawan agar memberikan kontribusi yang maksimal.
2. Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting untuk mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Meskipun persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural kompensasi tergolong tinggi ternyata tidak cukup untuk mendorong kepuasan kompensasi pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Oleh karena itu disarankan untuk lebih melibatkan

pendapat dari para pegawai terhadap prosedur pemberian kompensasi. Disamping itu transparansi dalam prosedur pemberian kompensasi juga diharapkan lebih baik untuk ke depannya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan peneliti sebagai berikut :

1. Hal ini mungkin berdampak pada hasil *Goodness of fit* yang menunjukkan bahwa dari hasil uji model SEM masih terdapat beberapa kekurangan karena beberapa kriteria yang masih digolongkan *unfit*, sehingga untuk mengatasi hal tersebut pada penelitian yang akan datang dapat diantisipasi dengan menggunakan jumlah responden yang lebih banyak.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

Adawiyah.Kurniatul, Tjahjono,H.K, & Fauziah, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE Banten Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Vol 7 No 2.

Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. Vol 7 No. 1.

Brahmasari, Ida. A dan Suprayetno, Agus, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.10, NO. 2, 124-135.

Budiarto.Yohanes & Puspita.Rani, 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X), *Jurnal Psikologi*. Vol. 3 No.2.

Diana Sulianti K.L. Tobing, 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemendan Kewirausahaan*, VOL.11, NO. 1.

- Edy, I.R. (2013). *Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan*, Vol. IV, No. 1. <http://mdinuad.blogspot.co.id/2016/01/logo-dan-arti-lambang-universitas.html>
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Hardiyuda. Rifyal, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Multi Media Yogyakarta. *Program Pascasarjana*.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayah.Siti & Haryani. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi* No. 35.
- Hidayat R.M, Tjahjono H.K, & Fauziyah, 2017, Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Vol. 8 No. 1.
- Kartika, E.W & Thomas S. Kaihatu. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*. Vol.12 No.1.
- Lisa Amelia Herman, 2013. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kecurangan (Studi Empiris pada Kantor Cabang Utama Bank Pemerintah di Kota Padang), *Artikel*.
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Muhajir, Arfan. Muhammad, & Basri. Hasan, 2015. Pengaruh Pengalaman Audit, Kepuasan Kerja dan Integritas Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi pada Inspektorat Aceh). *Jurnal Magister Akuntansi*. Volume 4 No. 1.
- Oktaviani.Rani, 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan

- Prosedural dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.
- 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. Majang, Tjahjono, H.K & Nuri. rafika, 2014. Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemediasian, *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. 11 No. 2.
- Pitri E.J, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kaur.
- Putra, Hafid .S.D, Nimran. U & Hamid. D, 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi terhadap karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur).
- Richard L. Daft (2000). *Manajemen*. Jakarta: PT Gelora Aksara.
- Setiawan.Dedi & Palupi.Majang, 2016. Pengaruh Keadilan Kompensasi Pada Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat. Vol.7 No.1.
- Simamora. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopar Sihar Imanuel Siagian, 2015, Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 4, No. 9.
- Subekhi, Akhmad, Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prestasi Pustaka Jakarta.
- Suciningtyas.Endah. 2004. “Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi: Studi Empiris pada Industri Mebel di Kota Semarang”. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Cetakan Pertama, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sukarjati.Endang, Minarsih, M.M & Warso, M.M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. *Journal of management*. Vol. 02 No. 2.

- Suprana, R. & Ratnawati, I. 2012. Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang). *Journal Of Management*. Volume 1 Halaman 439-445.
- Tampubolon & Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Tang, T.L. & Baldwin, L.J. (1996). Distributive and prosedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management journal*, 25-31.
- Tjahjono, H.K, (2008b). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi* Volume 35(1), 21-40, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (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.
- Toban, C. & Sjahrudin, H. 2016, The Antecedent and Consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4 No. 2.
- Ulfatin.Nurul & Triwiyanto.Teguh, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Cetakan ke-1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yusron Rozzaid, Toni Herlambang dan Anggun Meyrista Devi, 2015, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemidia Persada Cabang Banyuwangi), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 1 No. 2.