

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN

**I Gede Nyoman Carlos Wiswanatha Mada<sup>1</sup>, Desak Ketut Sintaasih<sup>2</sup>,  
Made Subudi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: carlosmada1688@gmail.com

***Abstract:** Human resources (HR) plays an important role for the success of a company. The purpose of this study was to assess the effect of organizational justice on the motivation and performance of employees. The study was conducted at PT. Tunas Jaya Sanur engaged in the construction of buildings with a sample of 136 employees were taken using proportionate random sampling technique. Companies must be supported with good human resource and quality to maintain the viability of the company. Analysis techniques used in this study is partial least square (PLS). The results showed that organizational justice and significant positive effect on motivation. Organizational justice is also positive and significant impact on performance. the motivation to have a positive effect on performance. The results of this study prove that, the better the perceived organizational justice by employees, motivation and performance will also increase. Similarly, the higher the motivation for good organizational justice the higher the performance of employees. The results are consistent with the theory that employees get organizational justice will increase the motivation and high performance in the completion of their duties. The practical implications of this research can be considered firm or management in making decisions or making policies - policies related to organizational justice in order to improve the motivation and performance of employees.*

***Keywords:** organizational justice, motivation, performance*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya penting perusahaan. Demikian pula bagi PT. Tunas Jaya Sanur, perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi bangunan, perlu didukung dengan SDM yang berkinerja baik dalam memberi layanan kepada konsumen. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mereka dapat mengatasi masalah-masalah perusahaan dan meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana dinyatakan Caroline & Susan (2014), bahwa seorang pemimpin penting memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal. Menurut Fany (2015) kinerja pegawai merupakan hasil kerja, baik secara kualitas

maupun kuantitas sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Permasalahan kinerja karyawan akan dapat terpecahkan jika beberapa variabel yang mempengaruhinya dapat dikelola dengan baik dalam operasionalnya.

Karyawan dengan produktivitas kerja tinggi dan berkinerja baik merupakan kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan yang seharusnya dipahami oleh seorang manajer sehingga karyawan semakin aktif berpartisipasi dalam melakukan perubahan tersebut (Robbins dan Judge 2012:143). Gupta dan Sharon (2013) menjelaskan, karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat sangat dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*performance*) yang tinggi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Seperti penelitian Muogbo (2013), membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Anambra State Nigeria. Demikian pula Zameer *et al.* (2014), yang melakukan penelitian pada industri minuman di Pakistan, juga menyatakan bahwa peran motivasi sangat vital untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2001:89). Motivasi merupakan penggerak yang mendorong pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Selain motivasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadilan organisasional. Sebagaimana Mogjan *et al.* (2014) menyebutkan bahwa motivator terpenting dalam suatu lingkungan pekerjaan adalah keadilan organisasional. Dari beberapa riset yang menguji tentang keadilan organisasional, terdapat 3 komponen yang dikaji yaitu: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Harris, 2015). Sementara Benyamin (2009) menyatakan bahwa standar etika dan moral dari perilaku manajerial merupakan nilai dari sebuah keadilan organisasional. Dalam menilai hal tersebut ada 3 bidang yang dievaluasi yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kamran (2013), yang menyatakan bahwa karyawan yang diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasi merupakan sebuah keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarah kepada individu karyawan. Moosa *et al.* (2014) menyatakan prinsip yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan saat membuat suatu keputusan adalah keadilan, karena anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan. Keadilan yang tidak dipertimbangkan oleh seorang pimpinan dalam keputusan yang diambil memiliki resiko negatif pada komitmen pegawai dalam bekerja (Rabia *et al.* 2015). Perlakuan adil yang diberikan kepada karyawan, akan

memberikan kinerja maksimal terhadap organisasi. Dengan pemberian motivasi dan keadilan organisasional yang tepat karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan latar belakang di atas, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1) bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap motivasi karyawan di PT. Tunas Jaya Sanur Denpasar? 2) bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan di PT. Tunas Jaya Sanur Denpasar? dan 3) bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Tunas Jaya Sanur Denpasar?

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya Manajemen SDM, mengenai keadilan organisasional, motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat sebagai bahan informasi dan referensi bagi penelitian lebih lanjut dan juga untuk mendukung hasil penelitian sebelumnya. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan bahan pertimbangan bagi perusahaan, terutama bagi PT. Tunas Jaya Sanur, dalam upaya mempertahankan serta meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Keadilan Organisasional**

Robbins (2012:249) menyatakan keadilan organisasional adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil. Sementara, Sutrisna dan Rahyuda (2014) menyatakan keadilan organisasi adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan. Menurut Kristanto (2015), keadilan organisasional adalah persepsi individu mengenai keadilan

dari keputusan yang diambil oleh atasannya. Ketika karyawan merasa bahwa manajer telah berperilaku secara adil kepada mereka, kerjasama antara manajer dengan karyawan akan lebih mudah dan para karyawan akan mendukung keputusan yang di buat oleh manajer (Ogut *et al*, 2013)

Robbins dan Judge (2012) menjelaskan ada tiga dimension yang mengukur keadilan organisasional, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Masing-masing dimensi dapat diuraikan seperti berikut.

- 1) Keadilan distributif merupakan persepsi individu mengenai keadilan dalam hal-hal seperti: (1) kelayakan imbalan, (2) penghargaan terhadap pegawai berdasarkan kontribusinya, (3) kompensasi bagi setiap pegawai sesuai dengan beban kerjanya, dan (4) *benefit* atau tunjangan berdasarkan pada kebutuhan personal pegawai.
- 2) Keadilan prosedural merupakan persepsi individu berdasarkan keadilan yang dirasakan berkaitan dengan proses yang diteapkan organisasi untuk menentukan pembayaran dan pemberian penghargaan bagi pegawai. Keadilan prosedural mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) konsistensi, dalam arti semua pegawai diperlakukan sama, (2) *lack of bias*: yaitu tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama, (3) keakuratan keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang valid, (4) mempertimbangan masukan yang disampaikan perwakilan pegawai untuk pengambilan keputusan, (4) adanya proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki (koreksi) kesalahan, dan (5) etika, yaitu tidak dilanggar. norma pedoman profesional.
- 3) Keadilan interaksional merupakan persepsi individu mengenai keadilan tentang tingkat sampai mana individu tersebut diperlakukan secara bermartabat, perhatian dan rasa hormat. Keadilan interaksional mencakup hal-hal seperti:

- (1) memperlakukan seorang pegawai dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat, dan 2) berbagi informasi yang relevan dengan pegawai.

## Motivasi

Dorongan atau motivasi untuk bekerja sangat penting bagi produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Seperti dikatakan Gayle & Searle, 2000 (Marhaeni, 2011), dengan memahami faktor yang dapat memotivasi seseorang akan sangat membantu dalam membina hubungan manajemen dan pegawai yang berhasil.

Robbins dan Judge (2012:214), menguraikan motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan usaha terus-menerus (*persistence*) yang dilakukan individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran lamanya seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuannya.

Menurut Zameer *et al.*, (2014) kata motivasi berasal dari kata “motif”. Motif adalah kebutuhan, keinginan, dan keinginan dari orang-orang, sehingga motivasi karyawan berarti proses organisasi untuk mendorong karyawan dengan bentuk imbalan, bonus dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Simamora (2009:456) menyatakan motivasi merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang untuk mencapai sebuah tujuan. Uzonna (2013) menyatakan motivasi adalah kombinasi dari kebutuhan, penggerak dan insentif. Motivasi didefinisikan sebagai proses dimulai dengan definisi fisiologis atau psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Muogbo (2013) menyatakan motivasi berasal dari kata “memotivasi”, berarti langkah, dorongan atau pengaruh untuk melanjutkan sesuatu dalam rangka memenuhi keinginan. Usman (2013:275) menyatakan bahwa motivasi

merupakan alat yang digunakan agar bawahan mau kerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Robbins (2012:223), terdapat tiga teori khusus mengenai motivasi karyawan yang paling terkenal. Teori-teori tersebut adalah hierarki teori kebutuhan, Teori X dan Y, dan teori dua faktor. Dapat dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Selain tiga teori motivasi tersebut, *Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland juga banyak diacu dalam penelitian-penelitian tentang motivasi (Robbins, 2012:230). Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi (*affiliation*). Model motivasi ini ditemukan di berbagai lini organisasi, baik di level staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*n-achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, atau bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif besar, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, dan keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.
- 2) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*n-affiliation*), adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi dengan ramah dan akrab. Individu merefleksikan kebutuhan ini dengan adanya keinginan untuk menjalin hubungan yang erat, kooperatif dan penuh persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*n-power*), adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja (Robbins, 2012:629). Menurut Kepha *et al.* (2014), kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Patrick & Kumar (2011), menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang bertujuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Sementara Mangkunegara (2012:9), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Lebih lanjut Mangkunegara (2012:13), menguraikan indikator-indikator yang terkandung di dalam kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Prestasi kerja yaitu ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas. Indikator variabel ini diukur dengan persepsi karyawan mengenai kemampuannya untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas.
- 2) Tanggung jawab yaitu karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan mengenai rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

- 3) Kejujuran yaitu penyampaian sesuatu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Indikator ini diukur dari persepsi karyawan yang menyatakan bahwa dirinya tidak pernah menyalahgunakan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Kerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan sekerjanya, bawahan maupun atasan. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan dirinya mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Inisiatif yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak. Indikator ini diukur dengan persepsi kemampuan karyawan mengambil keputusan dalam situasi mendesak.
- 6) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya. Indikator ini diukur dengan karyawan mampu atau tidaknya karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 7) Tingkat kesalahan kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya kesalahan. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan bahwa dirinya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa ada kesalahan.
- 8) Kecepatan kerja yaitu seberapa cepat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan dirinya mampu bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerjanya.

### **Keadilan organisasional dan Motivasi**

Elamin (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan organisasional berperan penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Demikian pula, Moghimi *et al.* (2013) dan Oren *et al.* (2013) juga membuktikan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan positif terhadap kualitas motivasi. Sementara, Koukkanen *et al.* (2014), menyebutkan keadilan organisasional memiliki kemungkinan untuk menggunakan ketrampilan setiap individu seseorang di tempat kerja yang merupakan faktor signifikan dalam aktivitas dan pengembangan motivasi karyawan. Temuan penelitian Jaskova *et al.* (2015) menunjukkan bahwa dengan perlakuan yang adil dalam sebuah organisasi akan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Dari hasil temuan penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

$H_1$ : *Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.*

### **Keadilan organisasional dan Kinerja Karyawan.**

Keadilan adalah suatu keadaan dimana seseorang mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku. Harris (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian lain juga membuktikan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Benyamin, 2009; Mubashar *et al.*, 2013; Christina, dan Ari. 2012; Crow, 2012). Dari hasil temuan penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

$H_2$ : *Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

### **Motivasi dan Kinerja karyawan.**

Studi yang dilakukan oleh Chaudhary (2012) menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada

produktivitas dan pertumbuhan. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri. Hasil penelitian Zameer *et al.* (2014) juga menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada industri minuman di Pakistan. demikian Maya & Netra (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Risambessy (2012), Jayusman dan Siti (2012) dan Setiawan (2013), juga sama-sama membuktikan bahwa motivasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan. Berdasarkan hasil temuan penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

$H_3$ : *Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

## METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan keadilan organisasional sebagai *predictor* motivasi dan kinerja. Rancangan penelitian adalah eksplanatori, yaitu penelitian menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian dilaksanakan pada PT. Tunas Jaya Sanur, yang beralamat di Jalan By Pass Ngurah Rai no. 52 XX Sanur, Denpasar – Bali. Adapun objek penelitian ini adalah keadilan organisasional dihubungkan dengan motivasi, dan kinerja karyawan. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada responden, yaitu karyawan PT. Tunas Jaya Sanur.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Tunas Jaya Sanur yang berjumlah 594 orang. Sampel diambil dengan menggunakan rumus Slovin dan didapatkan sebanyak 136 sampel. Distribusi populasi dan sampel seperti tersaji pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Distribusi populasi dan sampel berdasarkan jabatan**

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan (orang)	Ukuran Sampel (orang)
1	Bagian Keuangan dan Administrasi	99	22
2	Site Manajer Proyek	104	25
3	Logistik	191	43
4	Pelaksana Sipil dan Arsitektur	200	46
	Total	594	136

Sumber: Data Primer, diolah 2016.

Teknik analisis yang digubakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif dipergunakan untuk menjelaskan tentang karakteristik responden dan mndeskripsikan masing-masing variabel penelitian, yaitu keadilan organisasional, motivasi dan kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan karakteristik demografi responden, berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja. Hasil selengkapnya seperti ditampilkan dalam Tabel 2.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
1. Usia		
a. ≤ 25 Tahun	9	7
b. 26 – 35 Tahun	43	32
c. 36 – 45 Tahun	48	35
d. ≥ 46 Tahun	36	26
<b>Jumlah</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
2. Jenis Kelamin		
a. Laki-Laki	120	88
b. Perempuan	16	12
<b>Jumlah</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
3. Pendidikan		
a. SD	4	3
b. SMP	10	7
c. SMA / SMK / SMEA	68	50
d. Diploma	1	1
e. S1	53	39
<b>Jumlah</b>	<b>136</b>	<b>100</b>
4. Masa Kerja		
1 – 5 Tahun	69	51
6 – 10 Tahun	55	40
11 – 15 Tahun	10	7
16 – 20 Tahun	2	2
<b>Jumlah</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer, diolah 2016.

- a. Karakteristik responden berdasarkan usia  
 Dari data pada Tabel 2 dapat diketahui sebagian besar responden berumur antara 36-45 tahun (35 persen). Ternyata sangat sedikit responden dengan umur di bawah 25 tahun, yakni hanya 7 persen (9 orang). Hal ini dapat dipahami bahwa karyawan dalam umur 36 – 45 tahun, biasanya karir mereka mulai menanjak, tentunya masih mempunyai motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu seseorang dengan rentang umur tersebut termasuk tenaga kerja yang sedang produktif.
- b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.  
 Berdasarkan data pada Tabel 2, ternyata responden laki-laki yang dominan (88

persen) dan responden perempuan hanya 12 persen. Data ini menggambarkan bahwa karyawan laki-laki yang lebih banyak jumlahnya dibandingkan karwan karyawan perempuan, dikarenakan banyak tuntutan dan beban pekerjaan yang lebih pantar dikerjakan oleh pekerja laki-laki, seperti tugas mengawasi proyek, sopir, yang tentunya mengutamakan fisik yang kuat.

c. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

Seperti terlihat pada Tabel 2, nampak sebagian responden berpendidikan SMA/SMK/SMEA yaitu sebesar 50 persen (68 orang). Responden dengan pendidikan Sarjana (S1) juga cukup banyak 53 orang (39 persen), dan hanya sedikit perusahaan ini mempekerjakan karyawan yang berpendidikan SMP (7 persen) dan berpendidikan SD (3 persen). Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendidikan SMA/SMK/SMEA, karena perusahaan lebih cenderung membutuhkan karyawan yang berlatar belakang SMA/SMK/SMEA, karena sudah memiliki keterampilan khusus selama menjalani pendidikan di bidang konstruksi bangunan.

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

Gambaran masa kerja seperti terlihat pada Tabel 2, menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja 1-5 tahun (51 persen) atau sebanyak 69 orang, diikuti responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun (40 persen) atau sebanyak 55 orang. Sedikit responden dengan masa kerja di atas 10 tahun (7 persen). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan dengan masa kerja 1 – 5 tahun memiliki *turn over* yang cukup tinggi, dikarenakan perusahaan hanya memilih karyawan dengan masa kerja 1 – 5 tahun untuk sekali atau dua kali masa proyek berlangsung.

**Deskripsi variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian menyajikan persepsi responden untuk setiap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner, mengenai keadilan organisasional, motivasi, dan kinerja, yang menggunakan skala Likert (skala 1 sampai 5). Untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian, rata-rata skor jawaban responden diinterpretasi sebagai berikut:

No	Rentang rata-rata skor	Interpretasi	
		Keadilan Organisasional & Kinerja	Motivasi
1.	1,00 – 1,80	Sangat Buruk	Sangat Rendah
2.	1,81 – 2,61	Buruk	Rendah
3.	2,62 – 3,42	Sedang	Cukup
4.	3,43 – 4,23	Baik	Tinggi
5.	4,24 – 5,00	Sangat Baik	Sangat Tinggi

**Deskripsi Variabel Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasional merupakan persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dari proses yang diterapkan perusahaan dalam distribusi imbalan dan keputusan yang dibuatl serta perlakuan terhadap karyawan dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat. Keadilan organisasional terdiri atas

3 dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif mencakup distribusi imbalan yang adil sesuai dengan beban kerja dan kinerja. Sementara keadilan prosedural terkait dengan penerapan prosedur, peraturan yang konsisten, tidak ada diskriminasi dalam peraturan dan kebijakan yang didasarkan

pada informasi yang akurat. Keadilan interaksional mencakup perlakuan atasan terhadap bawahan yang dilakukan secara sopan, bermartabat, hormat, menahan diri dalam berkata tidak pantas, transparan, menjelaskan aturan secara menyeluruh, dan atasan dapat diajak berkomunikasi kapan saja diperlukan.

Dari hasil penelitian ternyata secara keseluruhan keadilan organisasional yang dirasakan karyawan tergolong baik, dengan rata-rata skor 4,14. Keadilan distributif dipersepsikan baik dengan nilai rata-rata skor 4.11, demikian pula persepsi terhadap keadilan prosedural juga baik dengan rata-rata skor 4.14, dan keadilan interaksional diperspsikan paling baik dengan nilai rata-rata skor 4.19. Hasil ini menunjukkan bahwa karywan merasakan atasan/pimpinan sudah memperlakukan dengan sopan, penuh martabat, dan hormat.

### **Deskripsi Variabel Motivasi**

Motivasi adalah niat atau dorongan seseorang untuk mencapai sebuah tujuan agar menjadi sebuah hasil seperti yang diharapkan. Variabel motivasi diukur dengan motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi kekuasaan. Motivasi berprestasi terdiri dari 8 indikator yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit, menikmati atau tidak menikmati pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, kontribusi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, gaji sesuai dengan beban kerja, rasa puas dengan penghargaan yang diberikan perusahaan, menunjukkan prestasi kerja, rasa puas akan penghargaan atas prestasi kerja. Motivasi berafiliasi terdiri dari hubungan yang harmonis, bekerja sama dengan rekan kerja, menghargai saran-saran, dan memberi bantuan. Kemudian motivasi kekuasaan tersebut terdiri dari memberikan orientasi terhadap karyawan baru, menjadi panutan terhadap rekan kerja, memiliki potensi dalam pengembangan karir, dan sistem promosi jabatan.

Dari hasil penelitian terbukti bahwa secara keseluruhan karyawan PT. Tunas Jaya Sanur memiliki motivasi yang tinggi, dengan rata-rata skor 4.07. Motivasi berprestasi memiliki nilai rata-rata skor 4.09, motivasi kekuasaan memiliki nilai rata-rata skor 4.20 dan motivasi berafiliasi memiliki nilai rata-rata skor 3.92. Motivasi akan kekuasaan dipersepsikan paling tinggi diantara motivasi yang lainnya (nilai rata-rata skor 4.20). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan termotivasi karena senang dengan adanya sistem promosi yang baik (rata-rata skor 4.26), membantu rekan kerja dalam memberikan orientasi dalam pekerjaan (rata-rata skor 4.21), memiliki potensi yang baik untuk mengembangkan karir (rata-rata skor 4.18), dan menjadi panutan rekan kerja (nilai rata-rata 4.14).

### **Deskripsi Variabel Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi. Dalam penelitian ini kinerja diukur dengan 8 indikator terdiri dari kemampuan memecahkan masalah dalam penyelesaian tugas, rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan, kewewenang – wenangan, memiliki kemampuan bekerjasama, kemampuan mengambil keputusan disaat mendesak, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik tanpa ada kesalahan, bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerja.

Dari hasil pengolahan data terbukti bahwa kinerja karyawan PT. Tunas Jaya Sanur tergolong baik (nilai rata-rata skor 4.10). Nilai rata-rata skor tertinggi terdapat pada indikator memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan skor 4.19. Nilai rata-rata skor terendah terlihat pada mampu memecahkan masalah dalam penyelesaian tugas dengan skor 4.01, namun nilai ini tetap termasuk katagori baik Hasil ini memperlihatkan secara keseluruhan karyawan PT. Tunas Jaya Sanur memiliki kinerja yang tergolong baik.

### Hasil Pengujian *Outer Model*

Ada 3 kriteria di dalam teknik analisis dengan *smart PLS* untuk menilai *outer model*-nya yaitu, *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. *Outer model* dinilai melalui *convergent validity*. Batas minimal *loading factor* dalam

penelitian ini sebesar 0.50 dan nilai T-statistik di atas 1.96.

### *Convergent Validity*

Berikut adalah hasil pengujian *convergent validity* yang disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3 Hasil Pengujian *Convergent Validity***

Variabel/Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-Statistik	Keterangan
<b>A. Keadilan Organisasional</b>			
Keadilan Distributif	0.843	16.130	Signifikan
Keadilan Prosedural	0.688	8.303	Signifikan
Keadilan Interaksional	0.872	32.397	Signifikan
<b>B. Motivasi</b>			
Motivasi Berprestasi	0.785	12.975	Signifikan
Motivasi Kekuasaan	0.843	24.367	Signifikan
Motivasi Berafiliasi	0.866	24.702	Signifikan
<b>C. Kinerja</b>			
Memecahkan masalah	0.746	14.033	Signifikan
Tanggung jawab	0.602	8.418	Signifikan
Wewenang - wewenang	0.664	10.454	Signifikan
Kemampuan bekerjasama	0.559	6.245	Signifikan
Mengambil keputusan	0.739	13.207	Signifikan
Pekerjaan tepat waktu	0.750	17.360	Signifikan
Pekerjaan diselesaikan dengan baik	0.670	11.144	Signifikan
Bekerja dengan cepat	0.616	10.458	Signifikan

Sumber: data primer, diolah 2016

### *Discriminant Validity*

Hasil pengukuran *discriminant validity* dipaparkan pada Tabel 4.

**Tabel 4 Discriminant Validity**

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi		
			Keadilan	Motivasi	Kinerja Organisasional
<b>Keadilan</b>	0.643	0.802	1	0.393	0.570
<b>Organisasional</b>					
<b>Motivasi</b>	0.692	0.832		1	0.571
<b>Kinerja</b>	0.451	0.672			1

Sumber: Hasil perhitungan data penelitian

### *Composite Reliability*

Nilai batas dari *composite reliability* adalah 0.70. Pada Tabel 5 ketiga variabel laten telah berada di atas 0.70, jadi dapat

dikatakan bahwa blok indikator *reliable* mengukur variabel yang diteliti.

**Tabel 5 Composite Reliability**

No	Variabel	Composite Reliability	Keterangan
1	Keadilan Organisasional	0.843	Reliabel
2	Motivasi	0.871	Reliabel
3	Kinerja	0.867	Reliabel

Sumber: Hasil perhitungan data penelitian

### *Hasil Pengujian Inner Model*

#### *Nilai R-Square*

Evaluasi model struktural terlihat pada *R-Square* untuk setiap variabel laten

dependen. Tabel 6 memperlihatkan nilai *R-Square* masing-masing variabel dependen.

**Tabel 6 Nilai R-Square**

No	Variabel Dependen	R-Square
1	Motivasi	0.155
2	Kinerja	0.427

Sumber: Hasil perhitungan data penelitian

Perhitungan *Q-Square* dijabarkan dengan rumus:

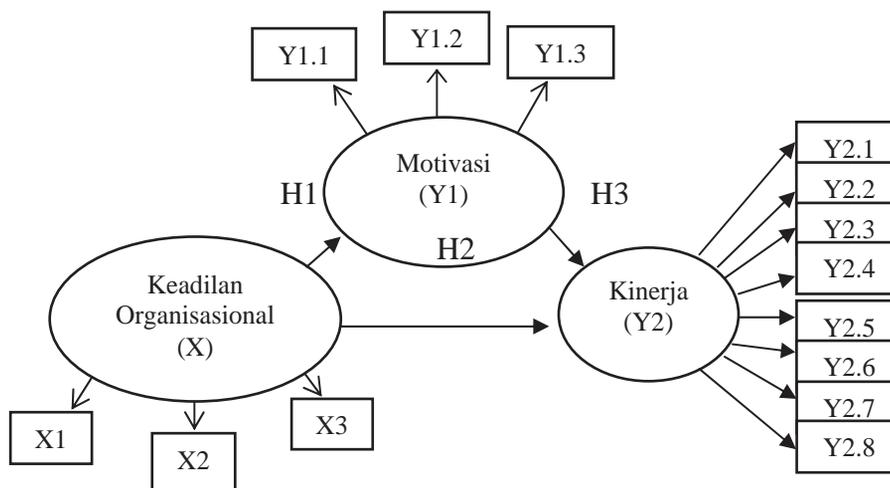
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$= 1 - (1 - 0.155) (1 - 0.427) = 1 - (0.845) (0.573) = 1 - 0.484 = 0.516$$

Dari perhitungan di atas,  $Q^2 = 0.516$  menghubungkan variabel kinerja dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional dan motivasi, sedangkan sisanya 0.484 dijelaskan variabel yang tidak masuk kedalam model.

## Model Empiris Penelitian

Gambar 1 Model Empirik Penelitian



Tabel 7  
Result for Inner Model

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
Keadilan organisasional -> Motivasi	0.394	3.594	Signifikan
Keadilan organisasional -> Kinerja	0.570	7.244	Signifikan
Motivasi -> Kinerja	0.347	4.666	Signifikan

### Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Motivasi.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasional terhadap motivasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.394 dan nilai T-Statistik sebesar 3.594 dimana signifikan pada  $\alpha = 0.005$ , dengan nilai T-Statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1.96. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari

variabel keadilan organisasional terhadap motivasi, artinya semakin baik keadilan yang dirasakan oleh karyawan, maka motivasi akan meningkat. Hal ini membuktikan bahwa Hipotesis 1 terbukti (hasil analisis data mendukung hipotesis 1). Hasil dari uji hipotesis menunjukkan keadilan organisasional signifikan dan berpengaruh positif terhadap motivasi. Karyawan telah merasakan keadilan organisasional yang baik dengan gaji yang sesuai dengan beban

pekerjaan, gaji mencerminkan kontribusi, dan gaji diterima sesuai dengan kinerja. Diterapkannya prosedur imbalan yang baik, penerapan peraturan yang konsisten, tidak adanya diskriminasi dalam penerapan peraturan, dan kebijakan yang diterapkan berdasarkan informasi yang akurat. Perlakuan atasan secara sopan, penuh martabat, rasa hormat, menahan diri untuk tidak berkata tidak pantas, transparan dalam berkomunikasi, menjelaskan peraturan secara menyeluruh, dan bersedia berkomunikasi kapanpun dibutuhkan.

Hasil penelitian ini senada dengan Elamin (2012) yang mengungkapkan bahwa keadilan organisasional berperan penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan Saudi. Koukkanen *et al.* (2014) keadilan organisasional memiliki kemungkinan untuk menggunakan ketrampilan setiap individu seseorang di tempat kerja yang merupakan faktor signifikan dalam aktivitas dan pengembangan terhadap motivasi karyawan. Moghimi *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan positif terhadap kualitas motivasi. Penelitian Oren *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan organisasional dan motivasi berkorelasi positif dan signifikan. Hal yang senada juga disampaikan Jaskova *et al.* (2015) menunjukkan bahwa dengan perlakuan yang adil dalam sebuah organisasi akan mampu meningkatkan motivasi karyawan.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh variabel keadilan organisasional terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.570 dengan nilai T-Statistik sebesar 7.244 dan signifikan pada  $\alpha = 0.005$ , dimana nilai T-Statistik tersebut berada di atas 1.96. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik keadilan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, maka

semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 2 terbukti (hasil analisis data mendukung hipotesis 2).

Harris (2015) menyatakan keadilan adalah kondisi seseorang mendapatkan haknya yang sudah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku, didalam penelitiannya membuktikan kinerja terpengaruh positif oleh keadilan organisasional. Benyamin (2009) membuktikan dalam penelitiannya membuktikan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan juga oleh Mubashar *et al.* (2013) yang membuktikan bahwa dimana keadilan organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan Ari dan Cristina (2012) menyatakan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian Crow (2012) menunjukkan bahwa kinerja karyawan terpengaruh positif oleh keadilan organisasional.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.347 dengan nilai T-statistik sebesar 4.666 dan signifikan pada  $\alpha = 0.005$  dimana nilai T-statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1.96. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini berarti Hipotesis ketiga terbukti (hasil analisis data mendukung hipotesis 3). Penerapan motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi kekuasaan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi yang dimiliki karyawan semakin tinggi maka akan semakin meningkat juga kinerja karyawan tersebut. Hal yang senada juga disampaikan oleh Maya & Netra (2013) membuktikan bahwa kinerja terpengaruh positif dan signifikan

oleh motivasi di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Risambessy (2012) menyebutkan bahwa kinerja terpengaruh positif dan signifikan oleh motivasi. Hal yang senada juga disampaikan oleh Jayusman dan Siti (2012) yang mengungkapkan bahwa kinerja terpengaruh positif dan signifikan oleh kinerja. Begitupun yang disampaikan oleh Setiawan (2013) menyatakan bahwa kinerja terpengaruh positif dan signifikan oleh motivasi. Studi yang dilakukan oleh Chaudhary (2012) juga menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kinerja secara signifikan telah terpengaruh oleh motivasi.

### **Implikasi Penelitian**

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah dengan menciptakan keadilan organisasional dan motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Tunas Jaya Sanur. Semakin adil dan motivasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian, keadilan organisasional dirasakan adil oleh responden secara keseluruhan dilihat dari keadilan interaksional yang menyatakan perlakuan atasan terhadap bawahan sudah dirasakan penuh martabat, sopan, dan hormat. Motivasi karyawan PT. Tunas Jaya Sanur juga dirasa sudah tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menciptakan keadilan organisasional akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karyawan PT. Tunas Jaya Sanur.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap kinerja melalui motivasi. Dengan memperhatikan faktor keadilan organisasional dan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan motivasi, dengan cara memaksimalkan dan memperhatikan indikator – indikator variabel keadilan organisasional dan kinerja.

Beberapa implikasi strategis hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a) Keadilan organisasional merupakan faktor yang penting, jika ingin meningkatkan kinerja karyawan, maka keadilan organisasional perlu diperhatikan diantaranya, gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, gaji yang diterima mencerminkan distribusi, dan gaji yang diterima sesuai dengan kinerja. Hasil penelitian ini keadilan distributif merupakan elemen yang perlu ditingkatkan karena dari hasil nilai rata – rata analisis, keadilan distributif memiliki nilai terendah, untuk itu perusahaan perlu mempertimbangkan indikator – indikator yang mempengaruhi keadilan organisasional.
- b) Motivasi karyawan sangat penting karena merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja yang tinggi. Untuk itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara bahkan meningkatkan motivasi karyawan dilihat dari motivasi berafiliasi yang memiliki nilai rata – rata terendah melalui menjalin hubungan yang harmonis, bekerja sama dengan orang lain, menghargai saran – saran dari rekan kerja, dan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu ditingkatkannya motivasi karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain karena karyawan belum menikmati pekerjaan yang dilakukan dengan cara bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- c) Kinerja pegawai terhadap perusahaan dipengaruhi oleh keadilan organisasional melalui motivasi yang mereka rasakan. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional melalui motivasi yang terdiri dari motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi kekuasaan. Upaya yang perlu dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:
  - 1) Meningkatkan SDM untuk memecahkan suatu masalah yang

sulit untuk dipecahkan dalam penyelesaian tugas.

- 2) Membangun *team work* yang kuat agar memiliki keinginan untuk bekerja sama dengan rekan kerja yang lainnya semakin tinggi.
- 3) Memberikan penyuluhan tentang wewenang yang dimiliki masing – masing karyawan agar karyawan tidak menyalahgunakan wewenang tersebut yang akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan itu sendiri seperti menjelaskan wewenang setiap karyawan dengan jelas dan akurat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Hasil analisis penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

- 1) Motivasi terpengaruh positif dan signifikan oleh keadilan organisasional. Semakin baik keadilan organisasional yang dilakukan perusahaan, maka akan semakin meningkat juga motivasi karyawan PT. Tunas Jaya Sanur.
- 2) Kinerja karyawan telah terpengaruh positif dan signifikan oleh keadilan organisasional. Semakin baik keadilan organisasional yang dilakukan perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan PT. Tunas Jaya Sanur.
- 3) Kinerja terpengaruh positif dan signifikan oleh motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan telah meningkatkan kinerjanya.

### **Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Agar keadilan organisasional dapat dirasakan maksimal oleh karyawan, melalui keadilan distributif maka perusahaan harus mempertimbangkan

gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan beban pekerjaan mereka demi meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

- 2) Melalui keadilan prosedural perusahaan mempertimbangkan prosedur sistem imbalan yang telah diterapkan agar berjalan dengan baik untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
- 3) Keadilan interaksional pemimpin perusahaan harus lebih memperlakukan bawahan dengan penuh martabat, transparan dalam berkomunikasi, dan atasan agar bersedia berkomunikasi kapanpun diperlukan demi memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka
- 4) Demi kelangsungan perusahaan hendaknya membimbing karyawan melalui motivasi berprestasi agar mampu menyelesaikan pekerjaan mereka yang sulit, dan memberikan pencerahan agar karyawan lebih menikmati pekerjaan mereka yang menantang.
- 5) Hendaknya pemimpin perusahaan memberi motivasi agar karyawan mampu menjadi panutan sesama rekan kerja, dan memotivasi karyawan yang memiliki potensi yang baik untuk mengembangkan karir mereka demi kelangsungan hidup individu maupun perusahaan.
- 6) Perusahaan sebaiknya memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih menikmati dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya, serta memberikan apresiasi agar karyawan tersebut mampu menerima dan menghargai saran – saran dari rekan kerja mereka.
- 7) Perusahaan hendaknya mampu membantu karyawan dalam memecahkan masalah dalam penyelesaian tugas mereka, memberikan arahan dalam menggunakan wewenang – wewenang setiap individu karyawan, dan bekerjasama dengan rekan kerja demi kelangsungan hidup perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benyamin Situmorang. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Guru. *Tesis*. Universitas Enimed.
- Caroline, O., dan Susan. 2014. Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University. *International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship*, 1 (2): 1-16.
- Chaudary Nupur & Sharma Barti. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*. 2 (4): 1-7.
- Christina, dan Ari. 2012. Work Motivation and Performance : Social Perspective. *Journal of Management*. 4 (2): 418-420.
- Crow, Matthew M, Chang-Bae, Lee, Jae-Jin, Joo. 2012. Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers. *Policing Journal*. 35 (2): 402-423.
- Elamin, Abdallah M. 2012. Perceived Organizational Justice and Work-Related Attitudes: A Study of Saudi Employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 8 (1): 71-88.
- Fany, Widyastuti, 2015. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. *Jurnal Prosiding Spesia*. 1(1): 120-125.
- Gayle, JB, dan Searle F.R. 2000. Dalam Timple A. D (editor): *Memotivasi Pegawai*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Gupta, Atul dan Sharon, R. Muita. 2013. Relationship between Entrepreneurial Personality, Performance, Job Satisfaction and Operation Strategy: An Empirical Examination. *International Journal of Business and Management*. 8 (2): 387-393.
- Harris Kristanto, 2015. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 17 (1): 86-98.
- Jaskova, Ivana. 2015. Organizational Justice, Employee Motivation and Performance. *European Conference on Management, Leadership & Governance*. Pp: 560-568.
- Jayusman, Hendra dan Siti, Khotimah. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kota Waringin Barat. *Jurnal Spread*. 2 (2): 139-148.
- Kamran Iqbal, 2013. Determinants of Organizational Justice and its Impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *Journal International Review of Management and Business Research*. 2 (1): 18-26.
- Kepha, O., Kagiri, A., and Dismaso, O. 2014. The Influence of Training and Development on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 3 (5): 139-146.
- Koukkanen, Liisa, Leino-Kilpi; Helena, Katajisto, Jouko. 2014. Does Organizational Justice Predict Empowerment ? Nurses Asses Their Work Environment. *Journal of Nursing Scholarship*. 46 (5): 56-349.

- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 17 (1): 86-98.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Marhaeni, AA. 2011. Tingkat Keberdayaan Perempuan Bali dalam Jabatan Eselon Di Provinsi Bali: Ditinjau dari Dimensi Internal dan Eksternal. *Disertasi*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2011. *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta.
- Maya, P. dan Netra, I.G.S.K. 2013. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Pp: 469-481.
- Moghimi, Seyed Mohammad; Kazemi, Masoumeh; Samiie, Saied. 2013. Studying the Relationship between Organizational Justice and Employee' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies*. 6 (1): 119-145a.
- Mogjan Salehi, Fardin Aslani, Marzies Moradi, Mehdi Moradi, Saman Makii. 2014. The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: A Case Study in the Organization of Education Sanadaj City. *Asian Journal of Management Sciences and Education*. 3 (3): 109-115.
- Moosa Moazzezi, Sadraddin Sattari. Adel Sahed Bablan. 2014. Relationship Between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*. 2 (6): 57-64.
- Mubhasar Munir Kaleem, Bushra Jabeenm and Muhammad Jameel Twana. 2013. Organizational Justice in Performace of Payamenoor University Employees Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*. 2 (2): 28-37.
- Muogbo U.S. 2013. The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal of Engineering And Science (IJES)*. 2 (7): 70-80.
- Ogut, E., Mehmet Sahin dan M. Tahir Demirsel. 2013. The Relationship between Percieved Organizational Justice and Cyberloafing: Evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Jopurnal of Social Sciences*. 4 (10): 226-233.
- Oren, Lior; Tziner, Aharon; Yulia; Sharoni, Gil. 2013. Relationship between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation and Self-Efficacy. *Journal Amfiteatru Economic*. 15 (34): 505-516.
- Patrick, H.A. and Kumar, A. 2011. Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics*. 1 (5): 24-31.
- Rabia Imran, Mehwish Majeed, and Abida Ayub. 2015. Impact of Organizational Justice, Job Security and Job Satisfaction on Organizational Productivity. *Journal of Economics, Business and Management*. 3 (9): 840-845.
- Risambessy, Agusthina., Bambang Swasto., Armanu Thoyib., Endang Siti Astuti. 2012. The Influence if Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Toward Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied*. 2(9).

- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Setiawan, Agung. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1 (4): 1245-1253.
- Simamora, Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2014. Pengaruh Keadilan Distriburif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasai pada Paramedis di Rumah Sakit Tk. II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3 (9): 2489-2509.
- Usman, H. 2013. *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*. Edisi 4. Bumi Aksara. Jakarta.
- Uzonna, Ukaejoto R. 2013. Impact Motivation on Employee's Performance: A Case Study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*. 5 (5): 199-211.
- Zameer, H, Ali S, Nisar W dan Mir, M. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Managemenet Sciences*, 4 (1): 293-298.