

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA CV. PLANET SWALAYAN MARPOYAN  
KOTA PEKANBARU**

**Oleh:**

**Yogie Rahmat, Eris Martipan Nainggolan**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau  
Jl. HR Soebrantas No 57 Panam-Pekanbaru, Riau  
email: yogierahmat91@gmail.com

***Abstract:** Research conducted on CV. Planet Supermarket Marpoyan Pekanbaru City. The purpose of this study is to determine the effect of procedural justice on employee job satisfaction at CV. Planet Supermarket Marpoyan Pekanbaru City with a sample of 91 employees. Based on the research results it is known that there is an effect of procedural justice on employee job satisfaction at CV. Planet Swalayan Marpoyan Pekanbaru City simple linear regression is as follows  $Y = 23,173 + 0,284 X$ . This equation means that when Procedural Justice (X) does not exist or is zero, employee satisfaction (Y) is still obtained by 23,173 units. While the effect of Procedural Justice (X) on employee satisfaction (Y) is positive as evidenced by the results of the regression coefficient (b) of 0.284 which means that every increase in Procedural Justice (X) of one unit will increase employee satisfaction (Y) on CV. Planet Supermarket Marpoyan Pekanbaru City of 0.284 units. The results of SPSS data processing show that there is a tcount of 1,996, so the hypothesis test is  $t_{count} = 1,996 > t_{table} = 1,986$  and also a significance level of  $0.049 < 0.05$  which means that there is a significant influence between Procedural Justice (X) on employee satisfaction (Y) at CV. Planet Supermarket Marpoyan Pekanbaru City. In the coefficient test, the R Square value is 0.043. This means that the contribution of the Influence of Procedural Justice (X) to Employee Satisfaction (Y) at CV. Planet Supermarket Marpoyan City of Pekanbaru is 4.3%. While the remaining 95.7% is influenced by other variables not described in this study*

*Keywords: Procedural Justice, Job Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu pola, skema, atau susunan yang memperlihatkan struktur wewenang, posisi karyawan, serta hubungan antar elemen di dalamnya. Untuk mencapai perkembangan yang lebih baik, organisasi perlu memberikan perhatian utama pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga dapat menjalankan fungsinya secara optimal, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

SDM menjadi aset yang sangat penting bagi organisasi karena berperan sebagai penggerak bagi sumber daya lainnya. SDM juga memegang peran utama dalam organisasi. Apa pun bentuk dan tujuan dari organisasi tersebut, semuanya didasarkan pada visi yang ditujukan untuk kepentingan manusia, dan seluruh aktivitasnya dikelola oleh manusia. Oleh sebab itu, manusia memiliki peran strategis dalam semua aktivitas lembaga atau organisasi.

Kesadaran inilah yang mendorong perusahaan untuk menghargai pentingnya

investasi pada SDM. Saat ini, menemukan tenaga kerja yang memiliki kinerja tinggi menjadi semakin menantang, apalagi dalam upaya mempertahankan mereka yang sudah ada. Karena itu, perusahaan harus mengutamakan proses perekrutan, pemeliharaan, pelatihan, pengembangan, dan motivasi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan, sekaligus berupaya mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas unggul.

Keadilan menjadi semakin penting di era saat ini. Ketidakadilan yang tidak segera diatasi dapat memicu rasa ketidakpuasan yang pada akhirnya menimbulkan perilaku menyimpang di

lingkungan kerja. Contoh perilaku tersebut meliputi keterlambatan, mengabaikan instruksi atasan, atau menggunakan fasilitas perusahaan secara tidak sah. Semua perilaku ini biasanya dilakukan dengan sadar dan dapat merugikan perusahaan. Ketidakadilan hanya akan merusak hubungan antar anggota organisasi, menimbulkan penderitaan bagi individu, serta membawa risiko yang merugikan perusahaan.

Berikut data jumlah karyawan pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Daftar Jumlah Karyawan CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru**

No	Tahun	Jumlah Karyawan
1	2017	87 Orang
2	2018	90 Orang
3	2019	96 Orang
4	2020	96 Orang
5	2021	91 Orang

Sumber : CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru

Pada tabel dibawah ini penulis menyajikan data lama karyawan dalam

bekerja pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru

**Tabel 2**  
**Data masa kerja karyawan pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru pada tahun 2021**

No	Lama Bekerja	Jumlah
1	1-5 tahun	25
2	6-10 Tahun	21
3	11-15 Tahun	19
4	>16 Tahun	26
Jumlah Karyawan		91

Sumber : CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepuasan Kerja

Menurut Indrasari (2017:40) didalam bukunya ada beberapa pengertian

mengenai kepuasan kerja menurut para ahli, yaitu:

- 1) Diaz-Serrano and Vieira, kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor

penting dalam meraih kesejahteraan individu

- 2) Mathis dan Jackson mengemukakan “*job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience*” (kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja).
- 3) Dost juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan aspek upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan antara pengajardengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi.
- 4) Sutiksno, menjelaskan bahwa perasaan yang berhubungan dengan diri seorang dosen antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya.
- 5) Yuliantini, Natajaya, dan Yudana menyatakan bahwa kepuasan kerja dosen merupakan instrumen prediktor untuk mengukur kinerja perguruan tinggi.
- 6) Robbins and Judge mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Mentally Challenging Work*.

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja

menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2) *Equitable Rewards*.

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

3) *Supportive Working Conditions*.

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

4) *Supportive Colleagues*.

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan

memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

### **Indikator Kepuasan**

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Indrasari (2017:45) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.  
Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
2. Kesempatan terhadap gaji.  
Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
3. Kesempatan promosi.  
Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Kepuasan terhadap supervisi.  
Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. Kepuasan terhadap rekan sekerja.

Jika dalam organisasi terdapat hubungan *antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu* akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

## **2 Keadilan Prosedural**

Rakmawati Hajiyanti dalam Widiastuti (2016:23) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya.

Keadilan prosedural merupakan bentuk dari asas-asas normatif yang rasakan seperti konsistensi prosedur-prosedur yang ada terhadap penawaran upah, konsistensi terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan dan etika.

Achmad Badarudin (2016:24) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur

yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Persepsi mengenai model keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu:

1) Model Kepentingan pribadi (*self interest*)

Bahwa individu akan berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan individu lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh keadilan distributif atau keputusan tertentu, melainkan pada proses atau bagaimana sebuah keputusan itu dibuat. Prosedur akan dikatakan adil manakala pihak terkait dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah setiap individu memiliki kepentingan yang berbedabeda, dan sering bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Kondisi yang demikian dapat mengakibatkan konflik sehingga salah satu cara yang paling tepat adalah menghadirkan pihak ketiga apabila keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

2) Model nilai kelompok

Menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan oleh Thibaut dan Walker menyatakan bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model tersebut dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Dalam hal ini mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari

kelompoknya. Individu adalah makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan individu lain dan membentuk kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai kepentingannya. Konsekuensinya adalah mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya. Pada model ini kelompok memiliki arti bahwa keadilan yang dirasakan karyawan adalah mereka saling membutuhkan dan bekerjasama dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

### **Indikator Keadilan Prosedural**

Menurut Cropanzano dalam Muslimin (2017:16) indikator keadilan prosedural antara lain :

1) Konsistensi

Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Konsisten dalam artian tidak membedakan antara orang satu dengan yang lainnya dari waktu ke waktu. Setiap karyawan memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama

2) Meminimalisasi Bias

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, perusahaan harus dapat menghindarkan kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan keputusan yang dibuat harus bersifat netral, dan tidak ada unsur paksaan

3) Informasi yang Akurat.

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah dengan mendasarkan pada fakta. Apabila opini sebagai dasar, maka hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan kesalahan seminim mungkin.

- 4) Dapat Diperbaiki  
Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil harus mengandung aturan yang bertujuan mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.
- 5) Etis  
Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal lain dipenuhi, apabila tidak memenuhi standar etika dan moral, maka tidak bisa dikatakan adil.
- 6) Representatif/Keterwakilan

Prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan control juga terbuka.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pengumpulan data penulis lakukan dengan menyebarkan kuisioner (angket) kepada responden, dan observasi, selanjutnya penulis melakukan analisa dengan metode deskriptif dan kuantitatif. Uji instrument penelitian ini meliputi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

Adapun dalam penelitian ini, nantinya penulis akan menggunakan teknik regresi linier sederhana. Menurut Sugiyono (2010:237) teknik linier sederhana didasari pada pengaruh fungsional atau kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

**Rumus :**  $Y = a + bX$   
 Dimana Y = Kepuasan Kerja  
 a = Konstanta  
 b = Koefisien Regresi  
 X = Keadilan Prosedural

### **HASIL PENELITIAN**

Hasil uji regresi linier sederhana menunjukkan :

**Tabel 3**  
**Uji regresi Linear Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	<b>23.173</b>	6.971		3.324	.001
	Keadilan.Prosedural	<b>.284</b>	.143	.207	1.996	.049

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Data Olahan Hasil SPSS

Dalam penelitian ini diperoleh nilai  $a = 23.173$  dan nilai  $b = 0.284$ , Maka persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 23.173 + 0.284 X$

Berdasarkan persamaan diatas maka dapat dilihat konstanta (a) sebesar 23.173 berarti pada saat Keadilan Prosedural (X) tidak ada atau nol, maka Kepuasan karyawan (Y) masih tetap diperoleh sebesar 23.173 satuan. Sedangkan

pengaruh Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) adalah positif terbukti dari hasil koefisien regresi (b) sebesar 0.284 yang berarti bahwa setiap kenaikan Keadilan.Prosedural (X) satu satuan maka akan dapat menaikkan Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru sebesar 0.284 satuan.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.173	6.971		3.324	.001
	Keadilan.Prosedural	.284	.143	.207	<b>1.996</b>	<b>.049</b>

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Data Olahan Hasil SPSS

Hasil pengolahan data SPSS terdapat adanya  $t_{hitung}$  sebesar 1.996 maka uji hipotesisnya adalah  $t_{hitung} = 1.996 > t_{tabel} = 1.986$  dan juga tingkat signifikansi  $0.049 < 0.05$  yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru.

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Untuk mengetahui besarnya Pengaruh Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru pada penelitian ini bisa dilihat pada nilai R Square, dan dapat dilihat dibawah ini:

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.207 <sup>a</sup>	.043	.032	5.786	1.064

a. Predictors: (Constant), Keadilan.Prosedural

b. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Data Olahan Hasil SPSS

Pada tabel di atas dapat diketahui nilai R Square sebesar 0.043 Artinya adalah bahwa sumbangan Pengaruh Keadilan

Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru adalah sebesar

4.3%. Sedangkan sisanya 95.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuraikan dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru maka penulis dapat mengambil kesimpulan yaitu :

- 1) Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana diperoleh nilai  $a = 23.173$  dan nilai  $b = 0.284$ , Maka persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 23.173 + 0.284 X$ , berarti pada saat Keadilan Prosedural (X) tidak ada atau nol, maka Kepuasan karyawan (Y) masih tetap diperoleh sebesar 23.173 satuan. Sedangkan pengaruh Keadilan.Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) adalah positif terbukti dari hasil koefisien regresi (b) sebesar 0.284 yang berarti

bahwa setiap kenaikan Keadilan.Prosedural (X) satu satuan maka akan dapat menaikkan Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru sebesar 0.284 satuan.

- 2) Hasil pengolahan data SPSS terdapat adanya  $t_{hitung}$  sebesar 1.996 maka uji hipotesisnya adalah  $t_{hitung} = 1.996 > t_{tabel} = 1.986$  dan juga tingkat signifikansi  $0.049 < 0.05$  yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru
- 3) Pada uji koefisien nilai R Square sebesar 0.043 Artinya adalah bahwa sumbangan Pengaruh Keadilan Prosedural (X) terhadap Kepuasan karyawan (Y) Pada CV. Planet Swalayan Marpoyan Kota Pekanbaru adalah sebesar 4.3%. Sedangkan sisanya 95.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuraikan dalam penelitian ini

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Bangun. Wilson. 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung.
- Bohlander and Snell. 2010. Principle of Human Resource Management. Canada: Nelson Education, Ltd.
- Edy Sutrisno, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2000. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey, USA: Prentice – Hall International, Inc.
- Hamali, Arif Yusuf. 2018. . Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Buku Seru
- Hasanah, Lutfi. 2020. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Magelang). Skripsi: Universitas Muhammadiyah Magelang
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.

- Husein Umar. 2013. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis. Jakarta: Rajawali
- Indrasari, Meithiana. 2017. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakter Pekerjaan. Edisi Asli. Sidoarjo : Indomedia
- Indrasari, Meithiana. 2017. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Siduarjo: Indomedia Pustaka
- Juliawan. 2018. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. jurnal: Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Meily Margaretha, T. Elisabeth Cintya Santosa. 2012. Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Sebagai Prediktor *Employee Engagement*. Jurnal: Jurnal Manajemen, Vol.12, No.1
- Muslimin, Ahmad. 2017. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Surakarta. Skripsi: Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta
- Rahmat, Y. (2019). The Effect of Work Spirit on Employee Performance in Kfc Branch of Sudirman Pekanbaru. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(2), 159-168.
- Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Bumi Aksara.
- Singgih Tiwut Atmojo, Heru Kurnianto Tjahjono. 2016. Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit. Jurnal: JBTI
- Subekhi. Akhmad, Jauhar Mohammad. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suparyadi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- Suwatno.dan Priansa, Junni, Donni. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Public dan Bisnis. Alfabeta. Bandung.
- Wan dian Safina, Yayuk Yuliana. 2020. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Starbucks Coffee Railink Station Medan. Jurnal: Ekonomika
- Yulia Kusumawati, Made Surya Putra. 2014. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan. Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
- Yapentra, A., & Putra, E. (2022). The Impact of Motivation And Training on Performance of Tourism Managers. *Adpebi Science Series*.