



Jurnal Politeknik Caltex Riau

<http://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>

| e- ISSN : 2476-9460 (Online) | p- ISSN : 2085-0751 (Print)

Pengaruh Insentif Keuangan Terhadap Kinerja Dengan Keadilan Distributif Sebagai Variabel Pemoderasi: Suatu Eksperimen

Etti Ernita Sembiring¹

¹Politeknik Negeri Bandung, email: etti.ernita@polban.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah keadilan distributif dapat mempengaruhi pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja. Teori yang digunakan adalah teori keadilan J. Stacy Adam. Esensi dari teori keadilan distributif adalah mengacu pada persepsi mengenai keadilan rewards yang mereka peroleh dibandingkan input yang mereka keluarkan. Penelitian ini menggunakan metoda eksperimen dengan desain faktor 2 x 1 dengan subyek penelitian adalah 44 mahasiswa jurusan Akuntansi. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi moderasi (moderated regression analysis) dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan insentif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun keadilan distributif yang negatif tidak menurunkan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja.

Kata kunci: insentif keuangan, keadilan distribusi, kinerja

Abstract

The purpose of this research is to examine whether distributive justice can influence the effect of financial incentives on performance. This research used theory of justice J. Stacy Adam (1965). The essence of distributive justice theory is referring to the perception of fairness rewards that they obtain compared to the input they issue. This research used an experimental method with 2 x 1 factor design. The subject of research is 44 students majoring in Accounting. The analytical tool used is moderated regression analysis. The results showed that financial incentives had a significant effect on performance. But negative distributive justice does not reduce the effect of financial incentives on performance.

Keywords: financial incentives, distribution justice, performance

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Insentif keuangan merupakan salah satu faktor informasi akuntansi manajemen yang menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen untuk memotivasi karyawan. Hasil penelitian Omari Stella & Karia Adam (2015) [1] menyatakan kompensasi keuangan seharusnya direalisasikan secara efektif agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Secara konsep, insentif keuangan merupakan salah satu bentuk kompensasi yang dapat meningkatkan upaya dan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan beberapa temuan

empiris seperti hasil penelitian Njoroge Wambui & Kwasira Josephat (2015) [2]; Mabaso, et al (2017) [3]; Meliana (2017) [4]; dan Jean Kimani et al (2017) [5]. Saleem Saba (2011) [6] melakukan survei terhadap bank pemerintah, bank swasta, bank Islamik dan bank keuangan mikro di Bahawalpur dan menemukan insentif keuangan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Namun beberapa penelitian lain tidak mendukung hasil ini. Hasil penelitian mereka menunjukkan insentif keuangan tidak memotivasi karyawan (Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw 1998 [7]; Bonner & Sprinkle 2000 [8]; Desiana 2013 [9]; Akter, Nuray and Husain Moazzam 2016) [10], bahkan insentif berhubungan negatif dengan kinerja (Hameed et.al 2014) [11]. Hal ini dapat terjadi dikarenakan tidak terpenuhinya berbagai dimensi seperti skema kompensasi & tipe pekerjaan (Bonner et.al 2000) [8], gaya kepemimpinan dalam sistem pengukuran kinerja (Cintron, Rosa & Flaniken Forrest) [12] dan sebagainya.

Penelitian ini mencoba meneliti salah satu dimensi yang menunjukkan penurunan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja. Dimensi tersebut adalah keadilan distribusi negatif atau persepsi ketidakadilan. Teori keadilan (*equity theory*) menurut J. Stacy Adam menjelaskan bagaimana seorang individu berjuang untuk mendapatkan keadilan dan persamaan dalam pertukaran sosial atau dalam hubungan *take and give*. Adanya perasaan ketidakadilan dapat menyebabkan perasaan bersalah atau tidak puas. Fokus dari teori keadilan ada pada persepsi dan perasaan pegawai diperlakukan dibandingkan dengan pegawai yang lain. Salah satu komponen keadilan yang berkaitan dengan organisasi yaitu keadilan distributif (*distributive justice*). Esensi dari teori keadilan distributif adalah mengacu pada persepsi pegawai mengenai keadilan *rewards* yang mereka peroleh dibandingkan input yang mereka keluarkan seperti usaha, waktu, latar belakang pendidikan dan pengalaman. Jika seseorang merasa kompensasi yang dia terima melebihi kompensasi yang diterima oleh teman sejawatnya dengan input yang sama maka perasaan bersalah akan muncul. Namun sebaliknya apabila seseorang merasa kompensasi yang dia terima kurang dari kompensasi yang diterima oleh teman sejawatnya dengan input yang sama maka perasaan yang muncul adalah ketidakpuasan (Kanungo, 1992) [13]. Ketidakpuasan dapat berdampak pada penurunan kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah insentif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
2. Apakah pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akan turun akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui apakah insentif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Untuk mengetahui apakah pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akan turun akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif.

1.4 Batasan Penelitian

Sampel penelitian ini yaitu mahasiswa Jurusan Akuntansi yang telah mendapat mata kuliah penganggaran. Hal ini bertujuan agar yang menjadi sebyek penelitian memahami mengenai konsep pengukuran kinerja.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Insentif keuangan

Insentif adalah peningkatan pembayaran yang berkaitan secara langsung terhadap peningkatan kinerja (*performance-contingent*). Bonner et al. (2000) [8] membedakan sistem insentif keuangan menjadi empat macam yaitu:

- a. *Quota* adalah insentif yang disediakan untuk pekerjaan yang bertemu atau melebihi pencapaian tujuan.
- b. *Piece-rate* adalah merupakan jumlah insentif yang diterima untuk setiap unit output. Insentif ini disediakan untuk meningkatkan unit kinerja.

- c. *Tournament* adalah individu dan/atau team yang berkompetisi dan pemenangnya menerima insentif.
- d. *Fixed-rate* adalah gaji tetap yang dibayar untuk pekerjaan yang ditetapkan.

2.2 Keadilan distributif

Berdasarkan teori keadilan, teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap keseimbangan dan kewajaran antara masukan (input) yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima. Kreitner Robert & Kinicki Angelo (2001) [14] menyatakan bahwa pegawai akan merasakan distribusi keadilan yang positif jika pegawai dapat memberikan suara mereka dalam keputusan yang mempengaruhi mereka. Penelitian mengenai keadilan distributif telah banyak dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi yang positif terhadap keadilan distributif akan memiliki dampak positif bagi organisasi. Secara keseluruhan hasil penelitian ini mendukung prediksi yang dinyatakan oleh teori keadilan. Hasil penelitian Ali Syarifah (2016) [15] menunjukkan keadilan distributif memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja eksternal. Hasil penelitian Anjum Zafar (2014) [16] dan Rahman Asim et al (2016) [17] menunjukkan keadilan distributif memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasi. Murtaza Ghulam et.al (2011) [18] dan Krishnan Rames (2018) [19] menunjukkan keadilan distributif memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen karyawan. Ismail Abdussalaam et.al (2015) [20] menemukan keadilan distributif secara parsial memediasi hubungan karir keuangan dengan kinerja keuangan. Metoda penelitian yang digunakan oleh Ismail Abdussalaam et.al (2015) [20] adalah dengan melakukan survei kepada 140 pekerja Nigeria. Zhou Lian & Li Min (2015) [21] menemukan suasana keadilan distributif berhubungan dengan situasi hubungan industrial. Akpmar Ali & Tas Yunus (2013) [22] menemukan persepsi untuk memunculkan komitmen dipengaruhi oleh keadilan distributif.

2.3 Pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja

Secara teoritis, insentif keuangan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pemberian insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan atas apa yang mereka capai. Saleem Saba (2011) [6] menguji pengaruh insentif keuangan terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini melakukan survei terhadap bank pemerintah, bank swasta, bank Islamik dan bank keuangan mikro di Bahawalpur dan hasilnya ialah insentif keuangan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Mabaso et al (2017) [3] melakukan penelitian dengan menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melakukan survei terhadap 279 staf akademik dan hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Njoroge Wambui & Kwasira Josephat (2015) [2] melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan *reward* terhadap kinerja pegawai pemerintah di Nakuru. Metoda pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan survei terhadap pegawai pemerintah Nakuru. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan *reward* terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang dapat disusun:

H₁: Insentif keuangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

2.4 Pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja dengan keadilan distributif sebagai variabel pemoderasi

Insentif keuangan merupakan salah satu motivasi eksternal yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Namun hal ini dapat terjadi apabila berbagai dimensi terpenuhi, salah satunya yaitu persepsi keadilan oleh pegawai. Teori keadilan menurut J. Stacy Adam menjelaskan bagaimana individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi. Adanya perasaan ketidakadilan dapat menyebabkan perasaan bersalah atau tidak puas. Jika seseorang merasa kompensasi yang dia terima melebihi kompensasi yang diterima oleh teman sejawatnya dengan input yang sama maka perasaan bersalah akan muncul. Namun

apabila seseorang merasa kompensasi yang dia terima melebihi kompensasi yang diterima oleh teman sejawatnya dengan input yang sama maka perasaan yang muncul adalah ketidakpuasan (Kanungo,1992) [13]. Perasaan ketidakpuasan dapat berdampak pada penurunan kinerja. Berdasarkan uraian di atas hipotesis penelitian yang disusun adalah:

H₂: Pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akan turun akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan sampel.

Populasi adalah seluruh mahasiswa tingkat akhir Politeknik Negeri Bandung. Sampel yang diambil adalah mahasiswa yang sudah mendapat mata kuliah penganggaran di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung.

3.2 Sumber data dan teknik pengumpulan data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data secara metoda eksperimen. Desain eksperimen yang akan dilakukan yaitu 2 x 1 *between subject*. Subyek penelitian akan dibagi menjadi dua kelompok yaitu kedua kelompok akan diminta untuk mengerjakan suatu tugas produksi. Tugas eksperimen diadopsi dari penelitian Fessler (2003) [23]. Kelompok yang pertama adalah subyek tanpa *treatment* sedangkan kelompok kedua adalah subyek yang diberi *treatment*.

3.3 Alat analisis data

Penelitian ini menggunakan model analisis regresi moderasi (*moderated regression analysis*) dengan persamaan (Jogianto Hartono, 2005) [24]:

$$VD = \alpha + \beta_1 VI + \beta_2 VMO + e \quad (\text{persamaan 1})$$

$$VD = \alpha + \beta_1 VI + \beta_2 VMO + \beta_3 VI * VMO + e \quad (\text{persamaan 2})$$

Keterangan:

VD = variabel dependen

VI = Variabel independen

VMO = Variabel moderasi

e = kesalahan residu

Analisis regresi moderasi dengan melihat dari signifikansi koefisien dilakukan dengan cara membandingkan tiga persamaan regresi (Imam, Ghazali, 2011) [25].

4. Analisis dan Pembahasan

4.1 Deskriptif statistik

Responden yang mengikuti penelitian ini sebanyak 44 mahasiswa tingkat tiga Akuntansi. Rata-rata umur subyek penelitian adalah 20 tahun, Jenis kelamin didominasi oleh perempuan sebanyak 43 orang dan satu pria. Responden tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu 22 orang masuk dalam kelompok kontrol dan 22 orang masuk dalam kelompok *treatment*.

4.2 Uji hipotesis

a. Uji beda kinerja antara kelompok kontrol dan kelompok treatment

Sebelum membandingkan kinerja responden pada kelompok kontrol dan kelompok *treatment*, terlebih dahulu dilakukan uji beda terhadap kinerja kedua kelompok tersebut. Berikut adalah deskriptif statistik kinerja awal kedua kelompok:

Tabel 1. Deskriptif Statistik Kinerja Awal

Keterangan	Mean	N	Deviasi standar
Kinerja awal kel.treatment	42,22	22	9,55
Kinerja awal kel.kontrol	41,90	22	9,58

(Sumber: data diolah)

Dari tabel diketahui nilai rata-rata kinerja dari kedua kelompok tidak berbeda jauh. Nilai rata-rata kinerja kelompok yang diberi *treatment* adalah sebesar 42,22 dengan deviasi standar sebesar 9,55 dan nilai rata-rata kinerja kelompok kontrol sebesar 41,90 dengan deviasi standar sebesar 9,58. Uji beda yang dilakukan menggunakan uji t test menunjukkan tingkat signifikansi diatas 0,05 yaitu sebesar 0,911. Hal ini menunjukkan

tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan di awal eksperimen antara kedua kelompok.

b. Uji normalitas

Uji normalitas diperlukan untuk mengetahui apakah data yang dipergunakan berdistribusi normal atau tidak. Alat uji normalitas yang dipergunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov (K-S). Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Berikut adalah hasil uji K-S

Tabel 2. Uji Normalitas

Keterangan	K-S Z	Tk Sig	Keputusan
Insentif keuangan	0,976	0,297	Berdistribusi normal
<i>Distributive justice</i>	1,685	0,007	Tidak Berdistribusi normal
Kinerja	0,637	0,812	Berdistribusi normal

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat variabel insentif keuangan dan kinerja memiliki data yang berdistribusi normal karena tingkat signifikansi K-S diatas 0,05, sedangkan untuk variabel keadilan distributif memiliki data yang tidak normal. Hal ini dikarenakan responden akhir yang dijadikan sampel penelitian adalah responden yang menjawab instrumen pertanyaan (cek manipulasi) keadilan distributif dengan nilai delapan sampai sepuluh. Tujuan peneliti hanya mengambil responden tersebut adalah agar mendapat subyek penelitian yang benar-benar merasakan adanya ketidakadilan (*fairness*).

Berikut adalah hasil uji pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja dengan menggunakan SPSS

Tabel 3. Uji Pengaruh Insentif Keuangan Terhadap Kinerja

Keterangan	Adjusted R Square	Unstandardized Coefficients	Tkt sig	Kesimpulan
Insentif keuangan terhadap kinerja kelompok kontrol	0,63	0,004	0,000	Berpengaruh signifikan
Insentif keuangan terhadap kinerja kelompok treatment	0,248	0,003	0.011	Berpengaruh signifikan

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat insentif keuangan pada kedua kelompok berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini mendukung hipotesis pertama yang diajukan. Insentif keuangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kenaikan jumlah insentif keuangan akan meningkatkan kinerja, begitu juga sebaliknya penurunan jumlah insentif keuangan dapat menurunkan kinerja. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Saleem Saba (2011) [6], Mabaso et al (2017) [3] dan Njoroge Wambui&Kwasira Josephat (2015) [2]. Hipotesis dua menyatakan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akan turun akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif atau dapat dikatakan keadilan distributif negatif (munculnya rasa ketidakadilan) memoderasi pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja. Pengaruh keadilan distributif sebagai variabel pemoderasi dapat dilihat dari dua cara yaitu dari nilai *adjusted R Square* dan signifikansi koefisien. Apabila dilihat dari nilai *adjusted R Square* maka insentif keuangan memiliki pengaruh sebesar 24,8% terhadap kinerja (nilai *adjusted R Square* sebesar 24,8%). Pada saat insentif keuangan diuji secara simultan dengan keadilan distributif maka diperoleh nilai *adjusted R Square* sebesar 21,1% yang berarti insentif keuangan dan keadilan distributif mempengaruhi kinerja sebesar 21,1%. Nilai pengaruhnya mengalami penurunan dari yang semula 24,8% menjadi 21,1% setelah muncul persepsi keadilan distributif.

Hasil uji berikutnya adalah hasil uji F dengan memasukkan pengaruh interaksi antara insentif keuangan dengan keadilan distributif terhadap kinerja. Nilai *adjusted R Square* sebesar 17 % yang berarti interaksi insentif keuangan dan keadilan distributif mempengaruhi kinerja sebesar 17%. Nilai pengaruhnya mengalami penurunan dari yang semula 21,1% menjadi 17%. Berarti dapat disimpulkan bahwa apabila dilihat dari nilai *adjusted R Square* pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja mengalami penurunan setelah munculnya distribusi keadilan negatif. Hasil *adjusted R Square* ini akan diperkuat dengan uji signifikansi koefisien. Berikut adalah hasil uji pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja setelah munculnya persepsi keadilan distributif negatif dengan menggunakan SPSS

Tabel 4. Uji Signifikansi Koefisien

Variabel	Nilai β	T hitung	Tk.sig	Kesimpulan
Insentif keuangan	0,010	0,386	0,704	Tidak berpengaruh signifikan
Keadilan distributif	3,885	0,206	0, 839	Tidak berpengaruh signifikan
Insentif keuangan*keadilan distributif	-0,001	-0,266	0,793	Tidak berpengaruh signifikan

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan uji signifikansi koefisien dapat dilihat tingkat signifikansi interaksi insentif keuangan dan keadilan distributif sebesar 0,793 (di atas 0,05) yang berarti keadilan distributif bukanlah variabel moderator. Hal ini menunjukkan penurunan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif adalah tidak signifikan. Hasil uji ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan. Hasil ini belum dapat mendukung teori keadilan menurut J.Stacy Adam dan (Kanungo,1992) [13] yang menyatakan perasaan ketidakpuasan dapat berdampak pada penurunan kinerja Faktor insentif keuangan masih berpengaruh terhadap kinerja meskipun mereka berada dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak adil.

5. Penutup

Insentif keuangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja baik pada kelompok kontrol maupun kelompok *treatment*. Hasil ini menunjukkan dukungan terhadap hipotesis pertama yang diajukan. Pada saat insentif keuangan diuji secara simultan dengan keadilan distributif diperoleh nilai *adjusted R Square* sebesar 21,1% yang berarti insentif keuangan dan keadilan distributif mempengaruhi kinerja sebesar 21,1%, lalu dilanjutkan dengan pengujian terhadap interaksi insentif keuangan dan keadilan distributif dan diperoleh nilai *adjusted R Square* turun menjadi 17%. Hal ini menunjukkan terjadinya penurunan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja ketika muncul persepsi keadilan distributif negatif namun berdasarkan uji signifikansi koefisien dapat dilihat tingkat signifikansi interaksi insentif keuangan dan keadilan distributif sebesar 0,793 (di atas 0,05) yang berarti penurunan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja karyawan akibat munculnya persepsi keadilan distributif yang negatif adalah tidak signifikan. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan variabel keadilan distributif menjadi variabel independen yang mempengaruhi kinerja dan variabel *self-esteem* sebagai variabel moderator yang dapat menaikkan pengaruh insentif keuangan terhadap kinerja

Daftar Pustaka

- [1] Omari Stella and Karia Adam (2015), *“Importance of Compensation and Benefits on Performance of Public Water Utilities in Tanzania”*, *African Journal of Business and Management*, Vol 1, January
- [2] Njoroge Wambui&Kwasira Josephat (2015),*“Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government”*, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.17, Issue 11, Nov, pp 87-93
- [3] Mabaso, et.al (2017), *“Impact of compensation and benefits on job satisfaction”*, *Research Journal of Business Management*, 11 (2), pp 80-90
- [4] Meliana Vina (2017), *“Efektivitas pemberian kompensasi finansial perusahaan”*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol.2 No.3 Oktober
- [5] Jean Kimani et al (2017), *“Effect of Compensation Strategies on Employee Performance : A Case Study of Mombasa Cement Limited”*, *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, Vol. 5 No. 3:25-42
- [6] Saleem Saba (2011),*“The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment”*, *European Journal of Business and Management*; Vol 3, No.4. pp 258-267
- [7] Jenkins, G. D., Jr., N. Gupta, A. Mitra, and J. D. Shaw (1998), *“Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research”*. *Journal of Applied Psychology* 83 (5): 777–787.
- [8] Bonner, S.E., R. Hastie, G.B. Sprinkle dan S.M. Young (2000),*“A Review of Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting”*,*Journal of Management Accounting Research*. 12: 19-64.
- [9] Desiana (2013), *“Analisis Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Hotel Orange Solo”*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,, Muhamadiyah Surakarta.
- [10] Akter, Nuray (2016), *“Employee training and employee development is the predictors of employee performance : A Study on garments Manufacturing Sector in Bangladesh”*, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.18,November. Pp 48-57
- [11] Hameed Abdul,et. al, (2014), *“Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)”*, *International Journal of Business and Social Society*, Vol.5 No.2 Februari.pp 302-309
- [12] Cintron, Rosa& Flaniken Forrest, *“Performance Appraisal : A Supervision or Leadership Tool?”*; *International Journal of Business and Social Society*, Vol.2 No.17 pp29-37
- [13] Kanungo (1992), *“Managerial Resourcefulness : A Reconceptualization of Management Skill*, *Human Relations*, 45, 1311-1332
- [14] Kreitner Robert&Kinicki Angelo (2001), *“ Organizational Behavior”*, *International Edition*, Edisi lima, Irwin McGraw-Hill

- [15] Ali Syarifah (2016), “ *The Impact of Organizational Justice on Employee Intrinsic and Extrinsic Performance : A Case Study in Kota Kinabalu Polytechnic Malaysia*”; *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*; Vol. 5, No.11pp 1-12
- [16] Anjum Zafar (2014), “ *Effects of Perceived Distributive Justice on Organizational Commitment : Mediating Role of Perceived Organizational Support*”; *International Journal of Education and Research* Vol. 2 No. 10 pp 65-76
- [17] Rahman Asim et al (2016), “*Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment*” *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol 6 pp 188-196
- [18] Murtaza Ghulam et.al (2011), “*Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees’ Commitment : A Case of Public Sector Organization of Pakistan*”; *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 29 pp 73-80
- [19] Krishnan Rames (2018), “*Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance*”; *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vo.8 No.3 pp 466-477
- [20] Ismail Abdussalaam et.al (2015), “*Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between Career Incentives and Employee Performance*”, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 10 pp 929-935
- [21] Zhou Lian& Li Min (2015), “*Distributive Justice Climate and Job Performance : The Mediating Role of Industrial Relations Climate*”, *Social Behavior and Personality*, Vol.43 No.1 pp 145-152
- [22] Akpmar Ali & Tas Yunus (2013), “*Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Organizational Trust on Affective Commitment*”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*; Vol. 2, Issue. 8, pp.61- 66
- [23] Fessler Nicholas J. (2003). *Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. Journal of Management Accounting Research* 15: 161-176.
- [24] Jogyanto Hartono (2005), “ *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*”, BPFE Yogyakarta.
- [25] Ghozali, Imam.(2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS IBM 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.