



Original Article

Peran Persepsi Keadilan dalam Hubungan Reward, Punishment, dan Kinerja Karyawan pada PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari

Maulana Filani Rizal¹, Febrianawati²✉, Irvan Wibowo W³, Yuana⁴, Indera Areskeia⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Panca Bhakti, Pontianak Kalimantan Barat.

Korespondensi Email: febrianawati@upb.ac.id✉

Abstrak:

This study investigates the influence of reward and punishment policies on employee performance at PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari, specifically examining the mediating role of perceived justice. Ineffective leadership, often stemming from poorly managed reward and punishment systems, significantly impacts employee performance. A quantitative approach was employed, collecting data from 35 employees via questionnaires distributed through Google Forms. Path analysis using SmartPLS 8.0 was utilized for data analysis. The findings reveal that while reward and punishment directly show a weak and non-significant impact on employee performance, perceived justice positively and significantly influences performance (H3 accepted). Reward also shows a weak but positive influence on perceived justice (H4 rejected at $\alpha=0.05$, but with a weak significance tendency at $\alpha=0.10$), suggesting an indirect effect on performance through perceived fairness. Conversely, punishment's impact on both performance (H2 rejected) and perceived justice (H5 rejected) was found to be insignificant, indicating potential inefficiencies in its application. This research highlights the critical importance of fairness in human resource management and recommends that companies prioritize the perceived justice of their reward and punishment systems to enhance employee performance effectively. Future research should verify this model in similar companies and explore the specific mediation mechanisms of perceived justice.

Kata kunci: Reward; Punishment; Perceived justice; Employee performance; PT. Rezeki Perkasa Lestari Abadi.



<https://jurnal.usk.ac.id/riwayat>

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan tulang punggung keberhasilan organisasi modern, berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Tjahjono & Palupi, 2018). Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi elemen krusial yang harus

senantiasa ditingkatkan. Salah satu strategi utama yang banyak diadopsi perusahaan adalah penerapan sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Sistem ini dirancang untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja optimal, menghargai prestasi, dan mengoreksi kesalahan ([Fajar et al., 2018](#); [Pradnyani et al., 2020](#)). Namun, keberhasilan implementasi sistem *reward* dan *punishment* tidak hanya bergantung pada desain kebijakan itu sendiri, melainkan juga pada persepsi keadilan karyawan terhadap penerapannya ([Qureshi et al., 2016](#)). Karyawan yang merasa bahwa sistem tersebut adil dan konsisten cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik ([Hendharsa et al., 2024](#)). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memicu demotivasi, penurunan kinerja, dan bahkan meningkatkan tingkat *turnover* ([Frías-Armenta et al., 2016](#)).

Keadilan dalam konteks organisasi, khususnya keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan) dan keadilan distributif (hasil yang adil), menjadi variabel kunci yang memediasi hubungan antara kebijakan *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan ([Lambert, 2023](#)). Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa adil prosedur yang digunakan dalam menentukan *reward* dan *punishment*, sementara keadilan distributif berfokus pada seberapa adil hasil yang mereka terima. Seperti era digital skrg ini karyawan sudah pasti dituntut memiliki keahlian yang tinggi di bidang digitalisasi ([Febrianawati et al., 2024](#)). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa penerapan sistem *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang pada gilirannya berdampak pada kinerja ([Pradnyani et al., 2020](#)). Oleh karena itu, bagi manajemen, merancang kebijakan *reward* dan *punishment* yang tidak hanya adil tetapi juga transparan adalah imperatif untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi ([Park & Melamed, 2016](#)).

PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari, sebuah perusahaan *Independent Power Producer* (IPP) di Kalimantan Barat, menghadapi tantangan serupa dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan jumlah karyawan yang terbatas (35 orang), perusahaan ini sangat bergantung pada komitmen dan kinerja optimal setiap individu untuk mencapai tujuannya. Penerapan sistem manajemen kinerja yang mencakup *reward* dan *punishment* menjadi perhatian utama pimpinan, guna memastikan standar operasional terpenuhi dan kinerja karyawan meningkat. Namun, terdapat dinamika internal di mana beberapa karyawan merasa tertekan dengan pengawasan ketat dan sistem ini, sementara yang lain menganggapnya sebagai motivasi. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk memahami secara mendalam bagaimana persepsi keadilan karyawan memengaruhi efektivitas sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan, dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari. Data dan fakta menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah mengimplementasikan sistem ini, variasi respon karyawan mengindikasikan adanya celah dalam pemahaman tentang peran keadilan.

Penelitian sebelumnya seringkali hanya berfokus pada dampak langsung *reward* dan *punishment* atau peran moderasi keadilan. Namun, penelitian yang secara eksplisit menguji peran mediasi persepsi keadilan dalam hubungan *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan masih terbatas, terutama dalam konteks perusahaan spesifik seperti PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian peran persepsi keadilan

sebagai variabel mediasi secara terintegrasi, memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh *reward* dan *punishment* pada kinerja karyawan (Filani Rizal & Christiana, 2023). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari, serta menguji peran mediasi persepsi keadilan dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen untuk memperbaiki sistem manajemen kinerja agar lebih efektif, adil, dan transparan, sehingga pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan di era digital seperti sekarang ini.

Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel *reward*, *punishment*, persepsi keadilan, dan kinerja karyawan. Desain penelitian ini berfokus pada deskripsi dan analisis hubungan antar variabel yang diteliti. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari yang berjumlah 35 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil (kurang dari 100 responden), maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, yang berarti seluruh populasi dijadikan sampel (Hair et al., 2019). Hal ini memastikan bahwa semua data dari setiap karyawan dipertimbangkan, sehingga representasi kondisi perusahaan menjadi lebih akurat.

Tabel 1. Kriteria Responden

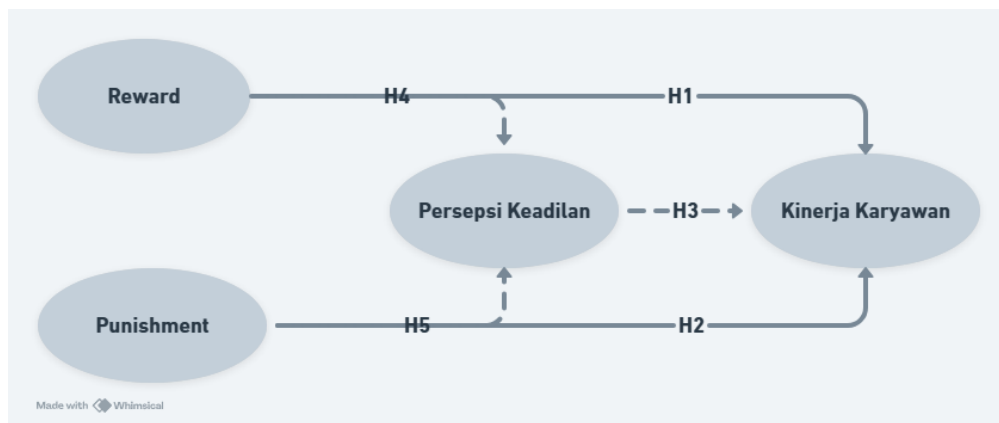
No	Kriteria Responden
1	Karyawan tetap PT. Rezeki Perkasa Sejahtera lestari
2	Karyawan yang bekerja sudah lebih dari enam bulan

Sumber: Penelitian, 2024

Tabel 2. Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran

Variabel	Pengukuran	Angka Skala	Tipe Skala	Sumber
Independen Variabel				
Reward	1. Jenis reward 2. Frekuensi reward 3. Keadilan reward	Skala interval 5 titik dengan 1 sangat tidak sesuai/setuju dan 5 untuk sangat sesuai/setuju	Interval	(11,12)
Punishment	1. Jenis punishment 2. Frekuensi punishment 3. Keadilan punishment	Skala interval 5 titik dengan 1 sangat tidak sesuai/setuju dan 5 untuk sangat sesuai/setuju	Interval	(11,12)
Variabel Dependent				
Kinerja Karyawan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja	Skala interval 5 titik dengan 1 sangat	Interval	(13,14)

	3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Inisiatif 6. kerjasama	tidak sesuai/setuju dan 5 untuk sangat sesuai/setuju
Variabel Mediasi		
Persepsi Keadilan	1. Distributive justice 2. Procedural justice	Skala interval 5 titik dengan 1 sangat tidak sesuai/setuju dan 5 untuk sangat sesuai/setuju

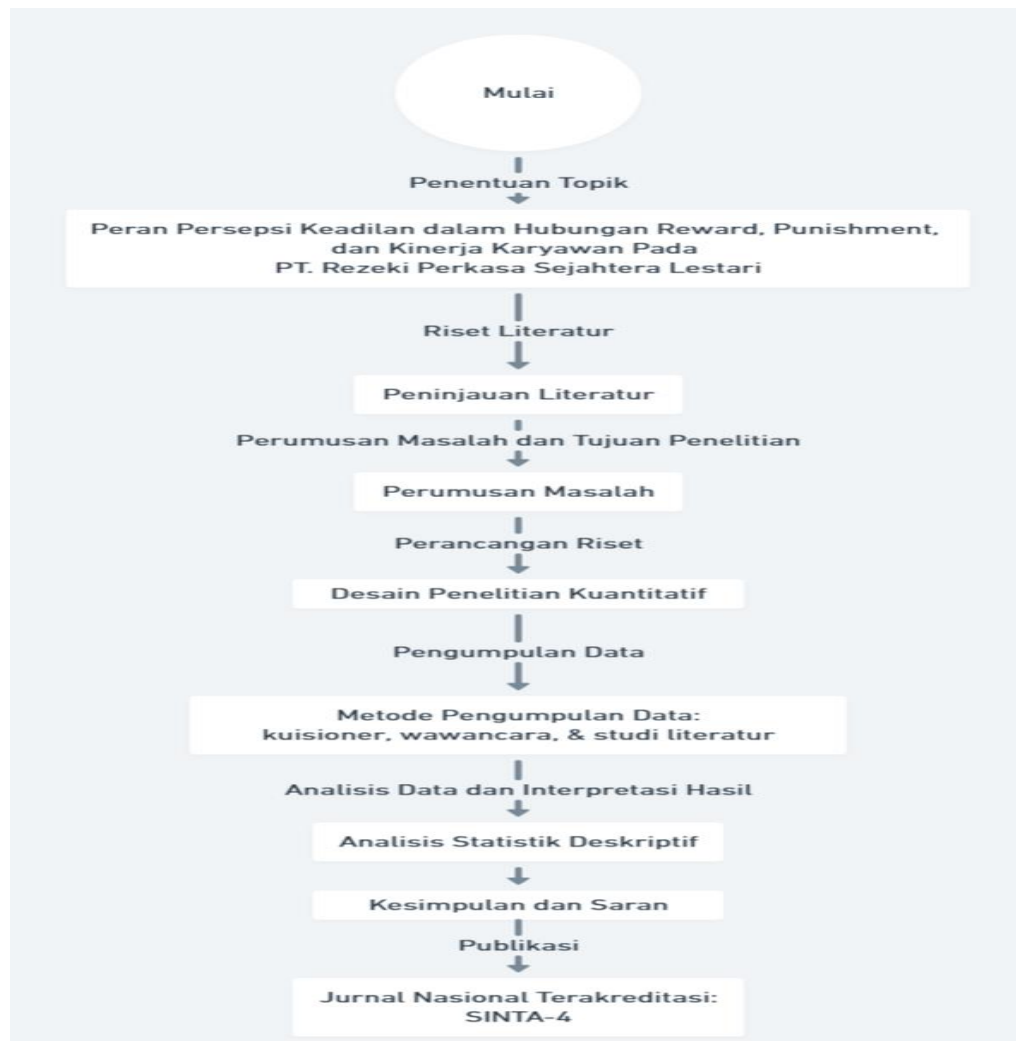


Gambar 1. Kerangka Penelitian

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 35 karyawan PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur empat variabel utama: kebijakan *reward*, kebijakan *punishment*, persepsi keadilan, dan kinerja karyawan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval 5 titik, di mana 1 menunjukkan "sangat tidak sesuai/setuju" dan 5 menunjukkan "sangat sesuai/setuju". Variabel *reward* diukur melalui indikator jenis, frekuensi, dan keadilan *reward*. Variabel *punishment* diukur melalui indikator jenis, frekuensi, dan keadilan *punishment*. Persepsi keadilan diukur menggunakan dimensi keadilan distributif dan prosedural. Sementara itu, kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, inisiatif, dan kerja sama. Seluruh proses pengumpulan data berlangsung setelah mendapatkan izin resmi dari manajemen perusahaan untuk memastikan kelancaran dan validitas data.

Proses analisis data diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi variabel yang diuji. Selanjutnya, analisis inferensial menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 8.0 (Ringle et al., 2022). Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya menangani ukuran sampel kecil dan model yang kompleks. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap utama: evaluasi *outer model* (model pengukuran) dan evaluasi *inner model* (model struktural). Evaluasi *outer model* melibatkan uji validitas konvergen (nilai *outer loading* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50), validitas diskriminan (memastikan indikator lebih memuat variabel latennya sendiri daripada

variabel lain), dan reliabilitas (nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70) (Hair et al., 2019). Evaluasi *inner model* melibatkan uji koefisien jalur dan signifikansi (P-value < 0,05 atau T-statistik > 1,96), serta evaluasi *R-square* dan *Q-square* untuk menilai kekuatan prediktif model. Potensi masalah multikolinearitas antar variabel diuji menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana nilai VIF < 5 dianggap aman. Untuk mengatasi masalah multikolinearitas dan menguji signifikansi hubungan antar variabel setelah potensi masalah ini, digunakan teknik *bootstrapping* (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). Prosedur penelitian secara ringkas disajikan dalam diagram alir pada Gambar 1.



Gambar 2. Diagram Alir Penelitian

Hasil Penelitian

PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari adalah sebuah perusahaan yang bergerak sebagai sub kontraktor untuk PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN). Perusahaan ini merupakan perusahaan *Independent Power Producer* (IPP) untuk pembangkit listrik tenaga biomasa (PLTBm) yang berkapasitas 15 MW di siantan, Kabupaten Mempawah, Kalimantan Barat. Perusahaan ini telah beroperasi sejak tanggal 23 April 2018 dengan penepatan *Commercial Operating Date* (COD) dengan PLN sebesar 8 MW dan merupakan pembangkit listrik bertenaga biomasa pertama di

Kalimantan Barat. Wilayah Kalimantan Barat yang memiliki kekurangan listrik (shortage of power) masih mengimpor listrik dari negara tetangga Malaysia. PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari hadir dengan memiliki sejumlah karyawan perusahaan yang harus memiliki komitmen untuk menjalankan pekerjaan sesuai standar. Perusahaan ini memiliki sejumlah karyawan yang berperan penting dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam upaya mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas, PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari menerapkan sistem manajemen kinerja yang mencakup kebijakan pemberian reward (penghargaan) atas pencapaian, punishment (sanksi) untuk pelanggaran atau kinerja yang tidak memenuhi standar. Fokus perusahaan saat ini adalah untuk terus meningkatkan efektivitas operasional dan kinerja karyawannya demi pertumbuhan perusahaan.

Sub 1 Analisis Data

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini terdapat 5 karakteristik pertanyaan dalam menelusuri informasi dari responden yang dapat dijadikan peneliti sebagai gambaran latar belakang dan profil dari penelitian ini. Berikut adalah karakteristik responden yang didapat dari hasil sebaran kuisioner:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (org)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	14	40%
	Perempuan	21	60%
Usia	< 25 tahun	10	28,6%
	– 35 tahun	7	20%
	36 – 45 tahun	10	28,6%
	>45 tahun	8	22,9%
	SMA/SMK	7	20%
Tingkat Pendidikan	Sederajat		
	Diploma	3	8,6%
	(D1/D2/D3)		
	Sarjana (S1)	19	54,3%
Masa Kerja	Magister (S2)	6	17,1%
	<1 Tahun	7	20%
	1-3 Tahun	14	40%
	4-6 Tahun	5	14,3%
	>6 Tahun	9	25,7%

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Berdasarkan tabel diatas sebanyak 35 responden yang terlibat dalam penelitian ini mayoritas terbanyak adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 21 orang (60%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 14 orang (40%). Kelompok usia dibedakan dari usia kurang dari 25 tahun dan 36-45 tahun masing-masing sebanyak 10 orang (28,6%), kelompok usia > 45 tahun sebanyak 8 orang (22,9%) dan kelompok usia 25-35 tahun sebanyak 7 orang (20%). Karakteristik dari tingkat

pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 19 orang (54,3%), lulusan SMA/SMK sederajat sebanyak 7 orang (20%), Magister (S2) sebanyak 6 orang (17,1%), dan lulusan Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 3 orang (8,6%). Karakteristik responden masa kerja dibagi menjadi yang telah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 14 orang (40%) , masa kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 9 orang (25,7%), masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang (20%), dan masa kerja 4-6 tahun sebanyak 5 orang (14,3%).

Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini telah menghasilkan data yang dikumpulkan melalui sebaran kuisioner dengan google formulir kepada 35 karyawan perusahaan sebagai responden. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan software SmartPLS menunjukkan hasil bahwa model yang diuji memiliki kualitas yang sangat baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel reward, punishment, persepsi keadilan, dan kinerja karyawan terbukti valid dan reliabel engan nilai outer loadings, Cronbanch's Alpha, Composite Reliability, rho_A dan AVERAGE Variance Extracted (AVE) sesuai dengan kriteria. Hasil model evaluasi struktural dan relevansi prediktif melalui blindfolding menyatakan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel dependen. Secara spesifik, persepsi keadilan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H3), dan Reward berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan (H4). Peran variabel mediasi persepsi keadilan berpengaruh signifikan dalam menjelaskan bagaimana reward mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh langsung punishment terhadap kinerja karyawan (H2) dan persepsi keadilan (H5) memiliki pengaruh yang lemah, sementara pengaruh langsung reward terhadap kinerja karyawan (H1) menunjukkan hasil negatif. Model ini memiliki hasil uji relevansi prediktif yang besar untuk kinerja karyawan ($Q^2 = 0.558$) dan persepsi keadilan ($Q^2 = 0.464$).

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kinerja Karyawan	0.955	0.959	0.963	0.764
Persepsi	0.973	0.975	0.977	0.843
Punishment	0.966	0.981	0.972	0.853
Reward	0.954	0.957	0.965	0.846

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Evaluasi Pengukuran Outer Model

Evaluasi outer model (model pengukuran) bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten yang ingin dijelaskan. Hal paling penting dalam menjelaskan outer model adalah validitas konvergen (*convergent validity*) yang menjelaskan sekumpulan indikator yang harus diukur dari variabel laten yang memiliki korelasi engan variabel lainnya. Convergent validity dilihat melalui hasil outer loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Convergent validity dianggap baik jika indikator-indikator memiliki nilai

outer loading diatas 0,708, yang artinya gambaran tersebut dapat menjelaskan lebih dari 50% varians dari nilai indikator. Apabila nilai loading antara 0,40 hingga 0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk menghapus indikator tersebut sehingga memenuhi nilai validitas dan reliabilitas. Indikator dengan loading dibawah 0,40 secara umum disarankan untuk dihilangkan dari model. A1- A5 merupakan variabel indikator reward, B1-B6 merupakan variabel indikator Punishment, C1-C8 merupakan variabel indikator Persepsi, dan D1-D8 merupakan variabel indikator kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS dari data penelitian ini nilai outer loading factor untuk setiap indikator pada gambaran masing-masing disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Outer Loading

Indikator	Kinerja			
	Karyawan	Persepsi	Punishment	Reward
A.1				0.875
A.2				0.921
A.3				0.932
A.4				0.940
A.5				0.930
B.1			0.908	
B.2			0.931	
B.3			0.940	
B.4			0.902	
B.5			0.909	
B.6			0.949	
C.1		0.913		
C.2		0.874		
C.3		0.940		
C.4		0.966		
C.5		0.853		
C.6		0.943		
C.7		0.928		
C.8		0.923		
D.1	0.849			
D.2	0.943			
D.3	0.949			
D.4	0.888			
D.5	0.925			
D.6	0.895			
D.7	0.815			
D.8	0.704			

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Tabel diatas menyajikan data yang menyatakan semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai outer loading factor yang sangat baik

yaitu nilai berada $> 0,70$. indikator untuk variabel reward memiliki loading berkisar antara 0,894 hingga 0,950. variabel punishment memiliki nilai loading berkisar antara 0,872 hingga 0,959. Variabel persepsi keadilan menunjukkan loading antara 0,831 hingga 0,978. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai loading yang berkisar antara 0,751 hingga 0,906. Tingginya nilai outer loading pada semua indikator menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara kuat dan signifikan mengukur variabel laten yang dimiliki sehingga convergent validity untuk setiap variabel berdasarkan nilai outer loading factor dinyatakan sangat baik dan semua indikator valid untuk digunakan sebagai model.

Validitas Diskriminan

Hasil uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa variabel laten benar-benar berbeda dan tidak memiliki kesamaan dengan variabel lain secara signifikan dalam sebuah model. Cara untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai cross loading.

Tabel 4. Nilai *Combine* dan *Croos Loading*

Indikator	Variabel laten			
	Kinerja Karyawan	Persepsi	Punishment	Reward
A.1	0.819	0.708	0.692	0.875
A.2	0.639	0.673	0.565	0.921
A.3	0.636	0.675	0.620	0.932
A.4	0.639	0.600	0.586	0.940
A.5	0.659	0.721	0.716	0.930
B.1	0.643	0.510	0.908	0.580
B.2	0.499	0.501	0.931	0.688
B.3	0.492	0.527	0.940	0.698
B.4	0.445	0.497	0.902	0.723
B.5	0.666	0.761	0.909	0.601
B.6	0.690	0.690	0.949	0.611
C.1	0.903	0.913	0.588	0.662
C.2	0.686	0.874	0.508	0.647
C.3	0.855	0.940	0.614	0.669
C.4	0.832	0.966	0.643	0.701
C.5	0.734	0.853	0.560	0.690
C.6	0.822	0.943	0.615	0.674
C.7	0.743	0.928	0.603	0.679
C.8	0.787	0.923	0.605	0.701
D.1	0.849	0.729	0.700	0.732
D.2	0.943	0.784	0.707	0.755
D.3	0.949	0.793	0.661	0.630
D.4	0.888	0.708	0.560	0.725
D.5	0.925	0.772	0.506	0.625
D.6	0.895	0.844	0.562	0.672
D.7	0.815	0.773	0.423	0.614
D.8	0.704	0.661	0.265	0.410

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Validitas diskriminan model penelitian ini dievaluasi dengan memeriksa nilai cross loading setiap indikator dimana hasilnya memiliki nilai yang lebih tinggi pada variabel laten dibandingkan dengan nilai variabel laten lainnya. Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa semua indikator terpenuhi karena setiap indikator memuat loading pada setiap variabel yang dirancang dibandingkan variabel laten lainnya pada model. Hal ini menyatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki ciri khas yang berbeda satu dan lainnya sehingga mendukung validitas diskriminan dari model indikator yang diuji.

Tabel 5. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel Laten	Reward	Punishment	Persepsi	Kinerja Karyawan	Kriteria	Keterangan
				n		
Cronbach's Alpha	0,954	0,966	0,973	0,955	>0,7	Reliabel
Composite Reliability	0,965	0,972	0,977	0,963	≥ 0,5 baik dan ≥ 0,3 cukup	Reliabel

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Dari hasil uji tabel diatas menjelaskan uji reliabilitas pada semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai Cronbach's Alpha untuk reward (0,954), punishment (0,966), Persepsi (0,973) dan kinerja karyawan (0,955), semua nilai lebih dari kriteria minimum 0,7. Nilai Composite Reliability untuk reward (0,965), Punishment (0,972), persepsi (0,977) dan kinerja karyawan (0,963) juga melebihi nilai yang direkomendasikan ($\geq 0,7$). Semua variabel indikator dalam penelitian ini reliabel, artinya indikator-indikator yang digunakan secara konsisten mengukur variabel laten yang sama. Tingkat reliabilitas yang tinggi menyatakan bahwa instrument penelitian dapat digunakan.

Evaluasi Pengukuran Inner Model

Apabila variabel penelitian sudah memenuhi validitas dan reliabilitas dalam evaluasi model pengukuran (outer model), selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural. Model struktural menunjukkan kemampuan penjelasan (R^2) dan relevansi prediktif (Q^2) yang baik untuk variabel-variabel endogen. Persepsi (keadilan) menjadi indikator penting bagi kinerja karyawan, dan reward merupakan prediktor yang sangat kuat bagi persepsi (keadilan). Tetapi evaluasi model struktural ini terjadi masalah multikolinieritas yang signifikan antara persepsi dan reward sebagai prediktor kinerja karyawan. Hal ini menyebabkan masalah pada validitas diskriminan sehingga perlu diatasi untuk mendapatkan interpretasi koefisien jalur yang lebih stabil dan akurat, terutama untuk melihat pengaruh langsung reward terhadap kinerja karyawan. Langkah selanjutnya adalah melakukan bootstrapping untuk menguji signifikansi dari semua hubungan variabel setelah masalah

mulkonlinieritas diselesaikan.

Model Fit (Kecocokan Model)

Dalam SEM-PLS, model fit berorientasi pada prediksi daripada kecocokan model secara keseluruhan. Penelitian ini mengukur nilai *strandarized rrot mean square residual* (SRMR) < 0.08 yang umumnya dianggap baik dan nilai < 0,10 masih dapat diterima. Hasil dari output PLS Algorithm penelitian menunjukkan SRMR = 0,091, dan nilai chi-square = n/a menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang cukup dengan data sehingga dapat diterima.

Tabel 6. Uji Model Fit

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.091	0.091
Chi-Square	n/a	n/a

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Asumsi Inner Model PLS (Uji Multikolinearitas / VIF)

Uji multikonelinearitas dievaluasi menggunakan variance inflation factor (VIF) untuk melihat korelasi antar model yang mengganggu estimasi koefisien jalur. Nilai VIF yang ideal adalah < 3,3, nilai < 5 masih dapat diterima, sedangkan nilai > 5 menunjukkan adanya masalah multikolinearitas.

Tabel 7. Hasil Uji VIF

Variabel Independen	Variabel Dependen	VIF
Persepsi	Kinerja Karyawan	6,289
Punishment	Kinerja Karyawan	2,034
Reward	Kinerja Karyawan	6,457
Punishment	Persepsi	1,972
Reward	Persepsi	1,972

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Tabel diatas menunjukkan terjadi masalah multikolinieritas ketika persepsi dan reward diuji bersama-sama untuk melihat kinerja karyawan, akrena nilai VIF keduanya melebihi 5 (6,289 untuk persepsi dan 6,457 untuk reward. Ini sesuai dengan temuan masalah validitas diskriminan antara persepsi dan reward. Multikolinearitas dapat membuat koefesien jalur menjadi tidak stabil dan sulit untuk diintrepretasikan. Variabel mediasi persepsi, VIF untuk punishment dan reward berada dalam batas aman < 5.

Evaluasi Inner Model Nilai R-Square (R²)

Nilai R-square mengarah kepada pengujian koefesien determinasi dengan mengidentifikasi seberapa besar proporsi varians dari variabel endogen (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen (independen) yang mempengaruhinya.

Tabel 8. Hasil R-Square

Konstruk Endogen	R-Square	R Square Adjusted	Interpretasi (Kekuatan)
Kinerja Karyawan	0,513	0,466	Moderat - Kuat
Persepsi	0,841	0,831	Kuat

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Tabel diatas menjelaskan sebesar 51,3% varians dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh persepsi, punishment, dan reward secara bersama-sama. Sebesar 84,1% varians dalam persepsi (keadilan) dapat dijelaskan oleh punishment dan reward secara bersama-sama. Ini menunjukkan kemampuan penjelasan model yang baik untuk kedua konstruk endogen.

Analisis Predictive Relevance (Q-Square) dan F Square

Nilai Q square digunakan untuk menilai relevansi prediktif model terhadap variabel dependen atau mediasi. Jika $Q^2 > 0$, model memiliki relevansi prediktif

Tabel 9. Hasil Q-Square

Variabel Dependen / Mediasi	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$	Relevansi Prediktif
Kinerja Karyawan	280,000	123,754	0,558	Besar
Persepsi	280,000	150,130	0,464	Besar

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Hasil uji blindfolding menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang sangat baik untuk variabel-variabel dependen / mediasi. Nilai Q-square untuk kinerja karyawan adalah 0,558, lebih dari >0 dan mengindikasikan relevansi prediktif yang besar. Ini dapat menjelaskan model mampu memprediksi sekitar 55,8% varians pada kinerja karyawan melalui data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Demikian pula untuk variabel persepsi (persepsi keadilan), nilai Q-square adalah 0,464 yang menunjukkan relevansi prediktif yang besar. Artinya, model dapat memprediksi sekitar 46,4% varians dalam persepsi keadilan. Tingginya nilai Q-square pada kedua variabel dependen ini memberikan bukti bahwa model tidak hanya menjelaskan data sampel dengan baik seperti yang ditunjukkan oleh R-Square, tetapi juga memiliki kemampuan generalisasi untuk memprediksi pada kasus-kasus baru.

Nilai F-square digunakan untuk mengukur kontribusi individual atau ukuran efek dari setiap variabel independen terhadap varian R^2 dari variabel dependen yang diuji. Nilai 0,02 dianggap kecil, 0,15 dianggap sedang dan 0,35 dianggap besar.

Tabel 10. Hasil F-Square

Pengaruh dari Variabel independen →	Terhadap Variabel dependen	F-Square	Keterangan
Persepsi	Kinerja Karyawan	0,163	sedang

Punishment	Kinerja Karyawan	0,030	kecil
Reward	Kinerja Karyawan	0,006	Sangat kecil
Punishment	Persepsi	0,032	kecil
Reward	Persepsi	2,275	Sangat besar

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Analisis F-square menunjukkan ukuran efek dari masing-masing hubungan antar variabel. Reward memiliki efek yang sangat besar ($F^2 = 2,275$) terhadap persepsi., ini menjelaskan bahwa reward adalah prediktor yang sangat penting dan memiliki kontribusi substansial dalam menjelaskan varians persepsi keadilan. Persepsi memiliki ukuran efek yang sedang ($F^2 = 0,163$) terhadap kinerja karyawan, ini menjelaskan kontribusi yang cukup memiliki arti. Pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan ($F^2 = 0,030$) dan terhadap persepsi ($F^2 = 0,032$) keduanya memiliki ukuran efek yang kecil. Selain itu, pengaruh langsung reward terhadap kinerja karyawan memiliki ukuran efek yang sangat kecil ($F^2 = 0,006$) yang mengindikasikan kontribusi minimal atau tidak berada pada level praktis, karena ini mungkin dipengaruhi oleh isu multikolinieritas yang teridentifikasi.

Analisis Jalur (Path Coefficients) dengan Hasil Bootstrapping

Hipotesis analisis jalur diuji melalui signifikansi statistik dilihat dari hasil t-statistik dan P-values dengan kriteria P value $< 0,05$ untuk taraf signifikansi 5% atau T statistik $> 1,96$ untuk uji dua arah pada tingkat signifikansi 5%. Pada uji penelitian ini yang digunakan sebagai perbandingan adalah nilai P values seperti yang disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 11. Hasil Analisis Jalur

Jalur Pengaruh (Hipotesis)	Sampe l Asli (Koef. Jalur)	Rata-rata Sampe l	Standa r Deviasi	T Statisti k	P Value s	Keterangan (Signifikansi pada $\alpha=0.05$)
Persepsi -> Kinerja Karyawan (H3)	0.689	0.564	0.301	2.289	0.022	Signifikan
Punishment -> Kinerja Karyawan (H2)	0.051	0.103	0.206	0.249	0.803	Tidak Signifikan
Punishment -> Persepsi (H5)	0.257	0.294	0.280	0.916	0.360	Tidak Signifikan
Reward -> Kinerja Karyawan	0.199	0.281	0.296	0.673	0.501	Tidak Signifikan

(H1)

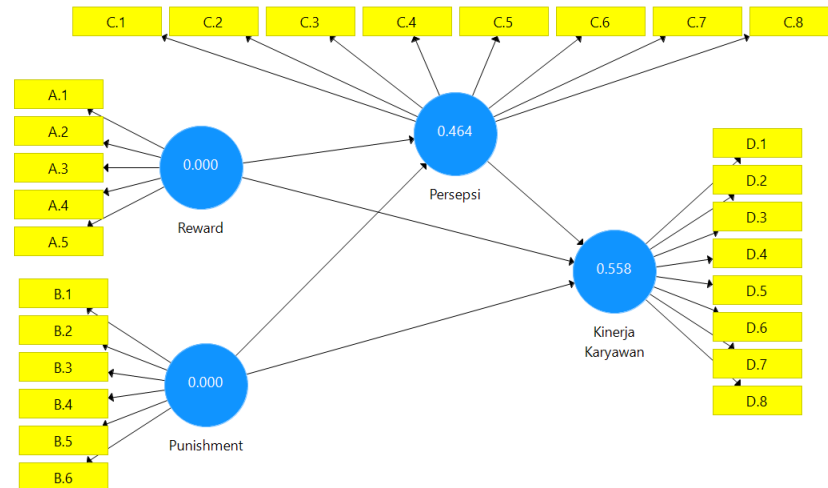
Reward ->						Tidak
Persepsi	0.559	0.548	0.331	1.691	0.092	Signifikan
(H4)						(pada
						$\alpha=0.05$) /
						Signifikan
						Lemah (pada
						$\alpha=0.10$)

Sumber: Data olahan, SmartPLS3, 2025

Pembahasan

Tabel Hasil Analisis Jalur dengan Uji Signifikansi menjelaskan beberapa pengaruh pada varians variabel. Pengaruh Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Karyawan (H3) dinyatakan melalui Koefisien jalur sebesar 0.689 dengan P Value = 0.022. Karena P Value (0.022) < 0.05, maka H3 diterima. Ini berarti Persepsi Keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi persepsi keadilan karyawan, semakin tinggi pula kinerja mereka. Pengaruh Punishment terhadap Kinerja Karyawan (H2) dinyatakan melalui Koefisien jalur sebesar 0.051 dengan P Value = 0.803. Karena P Value (0.803) > 0.05, maka H2 ditolak. Ini berarti Punishment tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mendukung banyak penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Tongian et al. menunjukkan bahwa persepsi keadilan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan pelanggaran partisipatif dan kinerja manajerial, yang menekankan pentingnya aspek keadilan dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja Tongian et al. (2018). Penelitian lain dari Simatupang dan Chandra juga menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka (Simatupang & Chandra, 2021).

Pengaruh Punishment terhadap Persepsi Keadilan (H5) dinyatakan melalui Koefisien jalur sebesar 0.257 dengan P Value = 0.360. Karena P Value (0.360) > 0.05, maka H5 ditolak. Ini berarti Punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap Persepsi Keadilan. Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan (H1) dinyatakan melalui Koefisien jalur sebesar 0.199 dengan P Value = 0.501. Karena P Value (0.501) > 0.05, maka H1 ditolak. Ini berarti Reward tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh Reward terhadap Persepsi Keadilan (H4) dinyatakan Koefisien jalur sebesar 0.559 dengan P Value = 0.092. Karena P Value (0.092) > 0.05, maka secara ketat pada tingkat signifikansi 5%, H4 ditolak. Namun, nilai P Value ini mendekati batas signifikansi dan bisa dianggap signifikan pada tingkat signifikansi 10% ($\alpha=0.10$) atau menunjukkan adanya kecenderungan pengaruh yang signifikan (signifikan lemah). Ini berarti ada indikasi bahwa Reward berpengaruh positif terhadap Persepsi Keadilan, meskipun signifikansinya tidak sekuat pada $\alpha=0.05$.



Gambar 1. Gambar Model Hasil Uji PLS Algorithm

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Uji Signifikansi Hipotesis Jalur yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan pada penelitian ini bahwa Hipotesis yang Ditolak (pada $\alpha=0.05$):

H1: Reward tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. (Hipotesis Ditolak)

H2: Punishment tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. (Hipotesis Ditolak)

H3: Persepsi Keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (Hipotesis Diterima)

H4: Reward tidak berpengaruh signifikan secara statistik kuat (pada $\alpha=0.05$) terhadap Persepsi Keadilan, namun menunjukkan kecenderungan pengaruh positif yang signifikan lemah (pada $\alpha=0.10$). (Hipotesis Ditolak)

H5: Punishment tidak berpengaruh signifikan terhadap Persepsi Keadilan. (Hipotesis Ditolak)

Peran Sentral Persepsi Keadilan: Temuan yang paling menonjol adalah pengaruh signifikan dari Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Karyawan. Ini mengindikasikan bahwa bagaimana karyawan memandang keadilan dalam perlakuan dan sistem di perusahaan adalah faktor kunci yang mendorong kinerja mereka. Hal ini mendukung banyak penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Tongian et al. menunjukkan bahwa persepsi keadilan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial, yang menekankan pentingnya aspek keadilan dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja (Tongian et al., 2018). Penelitian lain dari Simatupang dan Chandra juga menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka (Juansen & Simatupang, 2023).

Pengaruh Reward yang Kurang Langsung: Meskipun pengaruh langsung Reward ke Kinerja Karyawan tidak signifikan, pengaruhnya terhadap Persepsi Keadilan (H4) menunjukkan kecenderungan signifikan lemah.

Ini bisa berarti bahwa efek Reward terhadap Kinerja Karyawan lebih dominan bekerja secara tidak langsung melalui Persepsi Keadilan. Peneliti perlu menguji signifikansi efek mediasi ini secara spesifik. Selain itu, penelitian yang dilakukan Syafiq menemukan bahwa meskipun motivasi dan reward memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, punishment tidak menunjukkan kontribusi yang signifikan ([Syafiq, 2021](#)). Dengan demikian, implikasi dari hasil penelitian ini sejalan dengan pemahaman bahwa pendekatan punitif tidak selalu efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan menunjukkan perlunya alternatif strategi manajemen yang lebih konstruktif.

Pengaruh Punishment yang Tidak Signifikan: Baik pengaruh langsung Punishment ke Kinerja Karyawan maupun ke Persepsi Keadilan tidak ditemukan signifikan dalam penelitian ini. Ini mungkin menunjukkan bahwa sistem punishment yang ada saat ini kurang efektif atau cara penerapannya belum optimal dalam mempengaruhi kedua aspek tersebut. Di sisi lain, pengaruh hukuman terhadap Kinerja Karyawan yang dinyatakan tidak signifikan (H_2 ditolak, P Value 0,803) sejalan dengan beberapa temuan penelitian lain. Misalnya, penelitian Musahilla dan Nursanty menunjukkan bahwa meskipun reward memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, punishment tidak menunjukkan dampak serupa dalam konteks Klinik Pratama ([Musahilla & Nursanty, 2024](#)).

Isu Validitas Diskriminan Sebelumnya: Jika masalah validitas diskriminan antara Reward dan Persepsi Keadilan dari analisis sebelumnya masih ada (karena output bootstrapping ini tidak mengatasi masalah tersebut, hanya menguji signifikansi jalur yang ada), hal ini masih perlu menjadi catatan dalam interpretasi, terutama untuk jalur yang melibatkan kedua konstruk ini. Kurangnya perbedaan yang jelas antara kedua konstruk tersebut bisa mempengaruhi estimasi dan signifikansi jalur.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan dapat mempengaruhi beberapa aspek penting dalam konteks organisasi, termasuk motivasi dan perilaku karyawan. Ketidakadilan dalam pengukuran dapat meningkatkan kinerja karyawan. ([Sembiring, 2021](#)) menunjukkan bahwa dalam konteks insentif dan komitmen karyawan, keadilan distributif dapat mempengaruhi bagaimana insentif diterima dan dimaknai oleh karyawan, yang berimplikasi pada kinerja mereka ([Munthay & Sembiring, 2024](#); [Rasyid et al., 2023](#)). Dengan demikian, validitas diskriminan menjadi esensial dalam memastikan bahwa setiap konstruk dapat diukur dan diuji secara independen tanpa adanya tumpang tindih makna di antara keduanya.

Lebih jauh lagi, penelitian oleh Sasmita dan Kimsen menggarisbawahi pentingnya keadilan dalam memformulasikan sistem perpajakan dan mengidentifikasi bagaimana persepsi keadilan dapat mempengaruhi keputusan individu, seperti penghindaran pajak. Hal ini mencerminkan bahwa persepsi keadilan tidak hanya penting di tempat kerja, tetapi juga dalam konteks yang lebih luas ([Sasmita & Kimsen, 2023](#)). Dengan demikian, isu validitas diskriminan yang Anda temukan, yaitu kemungkinan ketidakjelasan antara Reward dan Persepsi Keadilan, menjadi lebih mendesak, terutama dalam konteks pengambilan keputusan yang penting bagi organisasi.

Dalam penelitian oleh ([Camila et al., 2021](#)) ditekankan bahwa keadilan berhubungan erat dengan etika perilaku individu, termasuk aspek yang diberikan dan sanksi dalam konteks kinerja. Temuan ini semakin memperkuat argumen

bahwa kejelasan dan validitas konstruk antara Reward dan Persepsi Keadilan adalah hal mendasar untuk mendapatkan hasil penelitian yang bermakna. Tanpa ini, analisis risiko menjadi bias atau kurang akurat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menemukan bahwa persepsi keadilan secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan, sementara pengaruh langsung *reward* dan *punishment* terhadap kinerja tidak signifikan, menunjukkan bahwa efektivitasnya dimediasi oleh persepsi keadilan. Hal ini berarti karyawan lebih termotivasi ketika sistem penghargaan dan hukuman diterapkan secara adil dan konsisten. Oleh karena itu, direkomendasikan agar PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari memprioritaskan peningkatan persepsi keadilan dalam sistem *reward* dan *punishment* melalui komunikasi yang transparan, serta memperbaiki sistem *punishment* yang saat ini kurang efektif.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan verifikasi model ini pada perusahaan sejenis untuk menguji generalisasi temuan. Selain itu, perlu dilakukan analisis mediasi secara lebih spesifik untuk memahami secara akurat bagaimana persepsi keadilan memediasi hubungan antara reward dan punishment dengan kinerja karyawan. Mengatasi isu multikolinearitas yang teridentifikasi dalam penelitian ini juga menjadi krusial untuk mendapatkan interpretasi koefisien jalur yang lebih stabil dan akurat. Penelitian mendatang dapat meninjau ulang konsep dan item kuesioner, serta memodifikasi model jika diperlukan, guna memastikan validitas dan reliabilitas data yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Camila, E. M., Azifah, M. R., & Merlinda, S. (2021). Persepsi Wpop Terhadap Etika Penggelapan Pajak. *Jurnal Sikap (Sistem Informasi Keuangan Auditing Dan Perpajakan)*, 6(1), 11–27. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v6i1.577>
- Fajar, H., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2018). Pengaruh Pemberian Penghargaan Dan Hukuman Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Pt Difa Kreasi Di Cikarang – Bekasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12979>
- Febrianawati, Puspitasari, N., & Hidayat, N. (2024). Mendorong Kinerja UMKM Kuliner Pontianak Go Digital: Peran Literasi Digital dan Entrepreneur Literacy Encouraging Pontianak Culinary MSMEs to Go Digital: The Role of Digital Literacy and Entrepreneur Literacy. *JUMPA*, 11, 47–58. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.690>
- Filani Rizal, M., & Christiana, R. (2023). PENGARUH KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA(K3) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.PLN (Persero) UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN PEMBANGKIT KAPUAS (UPDK KAPUAS) KALIMANTAN BARAT. In *Jurnal Ekonomi STIEP* (Vol. 8, Issue 2).
- Frías-Armenta, M., López-Escobar, A. E., & Silveira, G. J. (2016). Procedural & Distributive Justice and Amenability to Psychological Treatment in Juvenile Delinquents. *Advances in Applied Sociology*, 06(02), 57–66. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2016.62006>
- Hendharsa, A., Arweni, A., & Rawa, R. D. (2024). Pelatihan Kepemimpinan Dalam Berorganisasi. *JGEN : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 108–113.

- <https://doi.org/10.60126/jgen.v2i1.306>
- Juansen, M., & Simatupang, S. M. A. (2023). Integrasi Mesin Absensi Dan Pusher Notification Pada Sistem Informasi Akademik Sekolah Untuk Monitoring Absensi Real-Time. *Journal of Computer System and Informatics (Josyc)*. <https://doi.org/10.47065/josyc.v4i4.3840>
- Lambert, E. G. (2023). Exploring the Influence of Job Demands and Resources on Organisational Justice Views in a Sample of Correctional Staff. *The Howard Journal of Crime and Justice*, 63(1), 22–42. <https://doi.org/10.1111/hojo.12542>
- Munthay, S. F., & Sembiring, M. (2024). Pengaruh Literasi Keuangan Dan Inklusi Keuangan Terhadap Pengelolaan Keuangan UMKM Di Kecamatan Kisaran Barat Kabupaten Asahan. *Owner*. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i1.1902>
- Musahilla, S. A., & Nursanty, O. E. (2024). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Klinik Pratama Rawat Jalan Irenk Medika Kota Depok Tahun 2023. *Journal of Management Nursing*, 3(4), 416–420. <https://doi.org/10.53801/jmn.v3i4.197>
- Park, H., & Melamed, D. (2016). The Effects of Stability and Presentation Order of Rewards on Justice Evaluations. *Plos One*, 11(12), e0168956. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168956>
- Pradnyani, G. A. A. I., Rahmawati, P. I., & Suci, N. M. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali. *Prospek Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186>
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C. F., & Smith, B. W. (2016). Organisational Justice's Relationship With Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Indian Police. *The Police Journal Theory Practice and Principles*, 90(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0032258x16662684>
- Rasyid, A., Steven, S., Sembiring, M. S., Syamsiyah, N., Sudirman, A., Sarjana, S., Pontoan, K. A., Razak, I. S. A., Hasbi, ariandy, Karman, A., Supriatna, A., Ramadonna, Y., & R, M. Y. (2023). *Manajemen Strategik*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/cy8tq>
- Sasmita, D., & Kimsen, K. (2023). Keadilan, Diskriminasi Dan Sistem Perpajakan Terhadap Penggelapan Pajak. *Ekalaya*, 1(1), 49–60. <https://doi.org/10.59966/ekalaya.v1i1.62>
- Sembiring, E. E. (2021). Pengaruh Insentif Keuangan, Komitmen Karyawan, Self Efficacy, Dan Self Esteem Terhadap Kinerja Dalam Kondisi Fairness. *Krisna Kumpulan Riset Akuntansi*, 13(1), 96–104. <https://doi.org/10.22225/kr.13.1.2021.96-104>
- Syafiq, S. S. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (Jims)*, 7(1), 57–66. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1070>
- Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2018). Catatan Tentang Studi Keadilan Distributif, Komitmen Afektif Dan Dampaknya Pada Perilaku Retaliasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 121. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2017.122.291>
- Tongian, F., Sondakh, J. J., & Morasa, J. (2018). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kementrian Agama Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing Goodwill*, 9(1). <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.19350>