

KEADILAN DALAM ORGANISASI

Tim Penyusun:

- Alfian R. Poluan
- Bernhard Tewal
- Victor P. K. Lengkong
- Olivia S. Nelwan
- Greis M. Sendow

Editor:

- Irvan Trang
- Rita N. Taroreh

**UNSRAT PRESS
2021**

KEADILAN DALAM ORGANISASI

Rancang Sampul : Art Division Unsrat Press
Judul Buku : **KEADILAN DALAM ORGANISASI**
Penulis : - **Alfian Poluan**
- **Bernhard Tewal**
- **Victor P. K. Lengkong**
- **Olivia S. Nelwan**
- **Greis M. Sendow**
Editor : - **Irvan Trang**
- **Rita N. Taroreh**
Penerbit : **Unsrat Press**
Jl. Kampus Unsrat Bahu Manado 95115
Email : **percetakanunsrat@gmail.com**
ISBN : 978-623-7968-66-5

Cetakan Pertama 2021

Dilarang mengutip dan atau memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun baik cetak, fotoprint, mikrofilm dan sebagainya.

UU No.28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap :

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan /atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa actual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi actual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar, dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang

memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku Pertunjukan, Producer Fonogram atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f dan/atau huruf h untuk penggunaan secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Sumber Daya Manusia telah berkembang pesat dan akan selalu ada informasi yang dapat diterapkan pada aktivitas keseharian dalam organisasi. Semakin kaya pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan oleh organisasi, tentunya akan menjadi semakin baik dalam organisasi untuk dapat terus berkembang kearah yang lebih baik seiring berkembangnya era informasi dan teknologi. Agar organisasi dapat mencapai hal tersebut, maka tentu diperlukan pembelajaran organisasi terhadap perilaku-perilaku yang karyawan dalam bekerja, sebab dengan mengetahui hal tersebut tingkah laku dan jalan pemikiran karyawan dalam ditelusuri dan diprediksi. Hal tersebut tentunya dapat mendukung organisasi dalam pembelajaran karakter masing-masing karyawan dan bagaimana cara memperlakukan karyawannya dan membuat keputusan dengan tepat dan efisien.

Sebagai karyawan, harus tentunya terus mengingat, bahwa dalam bekerja harus diutamakan kinerja yang baik pada masing-masing tugas kerja yang diberikan. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya akan membantu organisasi agar dapat terus berkembang kearah yang lebih baik dan tercapainya tujuan dari organisasi. Begitupun sebaliknya, organisasi dalam menjaga integritas dan kinerja yang baik dari karyawannya harus dapat memperlakukan karyawannya secara adil baik dari segi fisik dan non fisik.

Keadilan dalam organisasi juga tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja, baik kinerja dari organisasi ataupun kinerja dari masing-masing karyawan dalam organisasi. Meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi,

memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan serta mengurangi niat dari karyawan untuk meninggalkan organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Pada kesempatan ini, penulis berharap semoga buku ini dapat bermanfaat, saran serta kritik dari para pembaca sangat diharapkan untuk kesempurnaan buku ini. Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyelesaian buku ini.

Manado, Juni 2021
Tim Penulis

DAFTAR ISI

Undang-Undang Hak Cipta	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB 1 TINJAUAN TEORITIS DAN RISET	1
1. Kajian Teori	3
1.1. Teori Modal Manusia.....	3
1.2. Teori Perilaku Organisasi.....	5
1.3. Teori Keadilan Organisasi.....	7
1.4. Teori Kinerja.....	10
2. Kajian Empirik	13
3. Analisis Kesenjangan	18
BAB II ARAH PERKEMBANGAN KONSEP KEADILAN ORGANISASI	19
BAB III KEADILAN ORGANISASI: DEFINISI, DIMENSI dan INSTRUMEN PENGUKURAN.....	23
1. Kesetaraan dan Keadilan	23
2. Keadilan Organisasi	24
3. Dimensi Keadilan Organisasi	25
4. Instrumen Pengukuran Keadilan Organisasi	29
BAB IV KEADILAN ORGANISASI: DAMPAK TERHADAP PERILAKU KERJA SUMBER DAYA MANUSIA	31

1. Komitmen Organisasi	37
2. Organizational Citizenship Behavior	39
3. Keinginan untuk meninggalkan Organisasi	40
4. Kepuasan Kerja	42
5. Kebahagiaan dalam Kerja	44
6. Kesejahteraan	45
BAB V Keadilan Organisasi: Pendekatan	
METODOLOGI	49
1. Data dan Sumber Data	54
2. Teknik Pengumpulan Data	54
3. Pengujian Instrumen	56
4. Teknik Analisis	60
DAFTAR PUSTAKA	63

BAB I

TINJAUAN TEORITIS DAN RISET

Setiap orang ingin diperlakukan dengan adil. Keadilan memberi orang rasa kendali atas hasil masa depan dan dihargai serta dihormati oleh anggota kelompok sosial mereka. Banyak yang menganggap penting bahwa dalam hidup untuk menganut aturkn keadilan dan ini merupakan konsep yang dipelajari sejak awal kehidupan dan merupakan dasar perilaku manusia. Keadilan juga kemudia dikatakan relevan dengan dunia pekerjaan dan organisasi. Pegawai ingin diperlakukan secara adil oleh atasan mereka dan rekan kerja. Perlakuan yang adil ditempat kerja sangat penting untuk bekerja sama secara efektif. Sebaliknya perlakuan tidak adil, seperti perlakuan istimewa atau komunikasi tidak hormat, merusak hubungan kerja dan pemenuhan kebutuhan psikologis individu, dan dapat mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku yang berbahaya bagi organisasi, seperti penarikan diri, ketidakhadiran atau sabotase. Konsep keadilan ditempat kerja ini disebut sebagai keadilan organisasi dan istilah *justice and fairness as well as injustice and unfairness* biasanya digunakan secara bergantian. Penelitian tentang kedilan organisasi telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan ditempat kerja dapat

mempengaruhi sikap dan perilaku kerja individu. Persepsi keadilan ditempat kerja juga dapat mempengaruhi kehidupan pribadi individu dan mempengaruhi kesehatan pegawai. (Adams, 1965; Thibaut & Walker 1975; Tyler, 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001; Byrne & Cropanzano, 2012)

Dengan bekerja dapat memenuhi kebutuhan, memberikan kepuasan, memberikan makna bagi kehidupan, mendorong produktivitas, meningkatkan kesejahteraan dan juga kesehatan. Akan tetapi dilain sisi dengan bekerja juga memungkinkan untuk memberikan stress, memicu keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi serta berpotensi memberikan penyakit baik secara mental dan fisik. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa stress ada dalam setiap organisasi dan memiliki dampak yang sangat signifikan bahkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mengemukakan bahwa stressor ditempat kerja sebagai masalah kesehatan kerja yang utama. Bukan tanpa alasan apa yang dikemukakan oleh WHO sebelumnya, hal ini dikarekan mereka yang bekerja biasanya menghabiskan sebagian besar waktu mereka ditempat kerja. Oleh karena itu, untuk memahami dan melihat sikap dan perilaku kerja serta kinerja yang diberikan perusahaan merupakan fokus penting dari organisasi dan studi terhadap

psikologi organisasi. (Jahoda, 1982; Karasek & Theorell, 1990)

1. Kajian Teori

1.1. Teori Modal Manusia (*Human Capital*)

Para ekonom telah lama mengetahui bahwa manusia adalah bagian penting dari kekayaan suatu bangsa. Diukur dari kontribusi tenaga kerja terhadap output, kapasitas produktif manusia sekarang jauh lebih besar daripada semua bentuk kekayaan lainnya apabila digabungkan. Dalam hal ini yang tidak ditekankan oleh para ekonom adalah suatu kebenaran bahwa seseorang yang berinvestasi terhadap dirinya sendiri adalah sebuah investasi yang sangat besar. Banyak paradox dan teka-teki tentang ekonomi yang dinamis dan berkembang dapat diselesaikan begitu investasi terhadap manusia mulai diperhitungkan. Pertumbuhan ekonomi membutuhkan banyak migrasi internal para pekerja untuk menyesuaikan dengan kesempatan kerja yang berubah. Laki-laki dan perempuan muda lebih gampang bergerak daripada pekerja yang lebih tua. Tentunya ini masuk akal secara ekonomi ketika seseorang menyadari bahwa biaya migrasi semacam ini adalah bentuk investasi terhadap manusia. Orang-orang yang lebih muda memiliki lebih banyak tahun didepan mereka daripada pekerja yang lebih tua dimana mereka dapat merealisasikan investasi semacam itu.

Sumber daya manusia jelas memiliki dimensi kuantitatif dan kualitatif. Jumlah orang, proporsi yang memasuki pekerjaan yang bermanfaat dan jam kerja pada dasarnya merupakan karakteristik kuantitatif. Agar tugas dapat dikelola dengan baik, komponen kualitas seperti keterampilan, pengetahuan dan atribut serupa yang memengaruhi kemampuan manusia tertentu harus dipertimbangkan untuk menghasilkan pekerjaan yang produktif. Sejah pengeluaran untuk meningkatkan kemampuan tersebut juga meningkatkan nilai-nilai produktivitas usaha manusia (tenaga kerja), maka akan menghasilkan tingkat pengembalian yang positif. Terlepas dari kesulitan dalam pengukuran yang tepat pada tahap pemahaman tentang investasi manusia ini, banyak wawasan dapat diperoleh dengan memeriksa beberapa aktivitas penting yang meningkatkan kemampuan manusia, beberapa kategori yang perlu untuk diperhatikan yaitu: 1) fasilitas dan layanan kesehatan, yang secara luas dipahami mencakup semua pengeluaran yang mempengaruhi harapan hidup, kekuatan dan stamina, serta kekuatan dan vitalitas suatu masyarakat; 2) pelatihan ditempat kerja, termasuk magang yang diselenggarakan oleh perusahaan; 3) pendidikan formal yang diselenggarakan pada tingkat dasar, menengah dan tinggi; 4) program studi untuk orang dewasa yang tidak diselenggarakan oleh perusahaan, termasuk program penyuluhan pada bidang tertentu; 5)

migrasi individu dan keluarga untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kesempatan kerja. (Schultz, 1960).

1.2 Teori Perilaku Organisasi

Dengan latar belakang sejarah panjang seperti penelitian yang dilakukan oleh Hawthorne dan menggunakan metodologi ilmiah, bidang perilaku organisasi sekarang menjadi disiplin akademis yang diterima. Namun, seperti halnya upaya akademis yang terus berkembang, ada beberapa titik dan penyimpangan serta perubahan yang dialami. Selain beberapa pertentangan akademis atas pendekatan teoritis atau temuan penelitian, masalah terbesar yang harus diatasi oleh perilaku organisasi adalah krisis identitas. Meskipun perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak masukan dan dimensi, teori kognitif, behavioristic dan sosial dapat digunakan untuk mengembangkan kerangka keseluruhan untuk pendekatan berbasis bukti.

Pendekatan kognitif terhadap perilaku manusia memiliki banyak sumber masukan. Untuk saat ini dapat dikatakan secara sederhana bahwa pendekatan kognitif memberi orang lebih banyak kredit daripada pendekatan lainnya. Pendekatan kognitif menekankan aspek positif dan kehendak bebas dari perilaku manusia dan menggunakan konsep-konsep seperti harapan, permintaan dan niat.

Kognisi yang merupakan unit dasar dari kerangka kognitif, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai tindakan mengetahui item informasi. Kognisi mendahului perilaku dan merupakan masukan ke dalam pemikiran seseorang, persepsi, pemecahan masalah dan pemrosesan informasi.

Beberapa behavioris klasik mengaitkan pembelajaran dengan asosiasi atau hubungan antara stimulus dan respons. Stimulus dan respons berhubungan dengan klasik atau responden, conditioning. Pemahaman tentang proses pengkondisian ini sangat penting untuk mempelajari pembelajaran dan berfungsi sebagai titik tolak untuk memahami dan memodifikasi perilaku organisasi.

Pendekatan teoritis untuk belajar ini adalah menggabungkan dan mengintegrasikan konsep behavioris dan kognitif dan menekankan sifat interaktif, timbal balik dari determinan kognitif, perilaku dan lingkungan. Penting untuk diketahui bahwa teori pembelajaran sosial mengakui bahwa ada lebih banyak pembelajaran daripada pembelajaran langsung melalui rangsangan pendahulu dan konsekuensi kontingen. Teori kognitif sosial telah muncul dalam beberapa tahun terakhir untuk melampaui teori pembelajaran sosial. Teori ini memperluas pembelajaran dan/atau memodifikasi perilaku dengan memberikan lebih banyak perhatian pada mekanisme pengaturan diri. Teori kognitif sosial mengidentifikasi lima kemampuan yang

digunakan orang untuk memulai, mengatur dan mempertahankan perilaku mereka; 1) simbolisasi 2) pemikiran kedepan, 3) pembelajaran perwakilan/model, 4) pengaturan diri dan 5) refleksi diri. (Luthans, 2009).

1.3 Teori Keadilan Organisasi

Apa yang dianggap karyawan tidak adil? Bagaimana karyawan memberikan reaksi terhadap ketidakadilan yang dirasakan? Greenberg, 1990 membahas tentang keadilan dalam organisasi. Salah satu yang menjadi perhatian penting yaitu keadilan hasil dimana manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab administratif untuk sejumlah hasil yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan pertukaran mereka dengan pemberi kerja. Adams (1965) mengemukakan teori tentang ketidakadilan dalam konteks pertukaran sosial yang lebih luas yaitu, transaksi dua arah dimana masing-masing pihak memberikan sesuatu kepada pihak lain dan oleh karena itu juga menerima sesuatu sebagai balasannya. Beberapa hal yang ingin dipahami yaitu 1) penyebab ketidakadilan yang dirasakan dan 2) konsekuensi dari ketidakadilan yang dirasakan. Adams menyebutkan kemarahan sebagai konsekuensi yang mungkin timbul dari ketidakadilan ketika karyawan merasa kurang mendapatkan manfaat, dan bahwa juga menyebut rasa bersalah sebagai konsekuensi yang mungkin terjadi dalam kasus kelebihan manfaat.

Terdapat banyak penjelasan tentang kenapa keadilan ditempat kerja penting bagi individu. Literatur membedakan antara tiga aspek tentang motif keadilan instrumental, relasional, dan deontic. Ketiga aspek ini tidak eksklusif satu sama lain, beberapa pendapat memperlihatkan bahwa individu tertarik untuk menerima keadilan dari pertimbangan instrumental, relasional dan deontik (Cropanzano, Rupp et al, 2001; Ambrose, 2002; Greenberg et al, 2000)

- a. Model instrumental mengusulkan bahwa individu peduli tentang keadilan untuk alasan kepentingan pribadi. Keadilan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan, tujuan dalam bentuk keuntungan atau kerugian pribadi, ekonomi (Cropanzano, Rupp et al, 2001). Thibaut & Walker (1975) menyarankan bahwa mengontrol bagian dari proses menciptakan persepsi proses yang adil, yang dihargai karena meningkatkan kemungkinan mencapai hasil yang diinginkan. Karenanya, pegawai mungkin akan lebih memilih organisasi yang mendistribusikan promosi, gaji dan sumber daya secara adil karena mereka ingin menerima manfaat ini dimasa depan.
- b. Model relasional menyatakan bahwa individu tertarik pada keadilan karena masalah identitas. Individu memperoleh martabat dan harga diri dari menerima keadilan dari sekelompok kolega atau organisasi, yang

memenuhi kebutuhan mereka untuk dimasukkan dan dimiliki oleh organisasi (Tyler & Blader, 2002; Cropanzano, Rupp et al, 2001). Model relasional menekankan bahwa individu ingin dihargai, dihormati dan dimasukkan dalam kelompok sosial yang dihargai. Persepsi keadilan dan keadilan prosedural khususnya, membantu individu menafsirkan kedudukan dan rasa hormat mereka dalam kelompok.

- c. Model deontic mengusulkan bahwa keadilan adalah kebutuhan mendasar dan mendorong orang untuk menghormati harga dan martabat manusia. Model deontic menunjukkan bahwa individu memiliki keinginan intrinsik untuk hidup dalam system sosial yang etis. Model moral virtues Folger (1998, 2001) menunjukkan bahwa individu peduli tentang keadilan karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Ketika dihadapkan pada ketidakadilan, individu tidak hanya termotivasi untuk bertindak karena kepentingan instrumental dan relasional tetapi juga karena masalah deontic. Misalnya model deontic menunjukkan bahwa mengalami ketidakadilan, seperti menyaksikan rekan kerja dilecehkan, akan memicu emosi yang sangat dirasakan seperti kemarahan moral yang pada gilirannya akan menimbulkan perilaku seperti membalas dendam terhadap organisasi.

Meskipun masing-masing motif keadilan ini menekankan aspek keadilan yang berbeda, semuanya beranggapan bahwa keadilan penting bagi individu secara umum dan ditempat kerja. Keadilan penting bagi individu karena memenuhi beberapa jenis kebutuhan yang dijelaskan dalam motif ini. Dapat juga ditambahkan sebuah informasi penting tentang mengapa keadilan itu penting, tetapi kepentingan relatifnya mungkin tergantung pada orang dan konteksnya. Teori keadilan yang menjelaskan bagaimana individu membentuk persepsi keadilan dan bagaimana keadilan memengaruhi sikap dan perilaku individu selanjutnya dapat berkaitan dengan lebih dari satu aspek.

1.4 Teori Kinerja

Goal Setting Theory, teori yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan dampaknya terhadap kinerja. Teori ini dikemukakan oleh Edwin Locke (1968). Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, jika bisa diterima dan dipahami karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan daripada tujuan yang bersifat umum dan tidak spesifik, mudah dicapai dan tidak ada tujuan. Dalam hal ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kekhususan dan kesulitan tujuan disebut *goal setting effect* (dampak penetapan tujuan). Sedangkan prosedur penetapan tujuan disebut *goal setting technique* (teknik

penetapan tujuan). Teori ini menunjukkan bahwa kinerja yang direpresentasikan misalnya oleh meningkatnya tingkat produktifitas dan efisiensi biaya, dipicu oleh tujuan yang spesifik dan sulit. Hubungan antara spesifikasi dan tingkat kesulitan tujuan dengan kinerja bersifat linear dalam pengertian semakin spesifik dan sulit semakin tinggi pula kinerjanya. Menurut teori ini penetapan tujuan menempati posisi sentral dalam proses manajemen kinerja meski tentu saja pencapaian tujuan tidak semata-mata ditentukan oleh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Control Theory, menekankan pentingnya penetapan tujuan dalam manajemen kinerja dan umpan balik menjadi faktor kedua, focus perhatian dari *Control Theory* sering juga disebut sebagai *feedback control* (umpan balik). Menurut teori ini umpan balik memiliki peran sentral dalam proses manajemen kinerja karena mampu membentuk perilaku seseorang serta menjadikan seseorang mampu mengatur diri sendiri setelah memperoleh umpan balik. Menurut teori ini juga dikatakan bahwa umpan balik merupakan kunci pencapaian kinerja. Tanpa umpan balik bisa jadi kinerja tidak bisa tercapai karena pada dasarnya manusia memiliki kepentingan pribadi yang sangat tinggi. Sebagai contoh, jika seseorang menyadari bahwa kinerjanya dibawah standar bukan tidak mungkin ia akan

menurunkan standar kinerja yang diharapkan ketimbang berupaya memenuhi standar tersebut.

Social Cognitive Theory, dikemukakan oleh Albert Bandura (1989). Berbeda dengan 2 (dua) teori sebelumnya, focus perhatian dari teori ini adalah keyakinan diri karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya. Motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berperilaku untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang karyawan kerjakan. Mirip dengan control theory, social cognitive theory menekankan pentingnya kemampuan karyawan untuk memantau perilaku mereka dan kemampuan diri untuk bereaksi terhadap stimulus yang datang kepadanya. Keyakinan diri karyawan inilah yang dianggap bisa menjelaskan apakah karyawan bisa atau tidak bisa mengerjakan sebuah pekerjaan dan pada akhirnya keyakinan tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan efikasi diri berarti karyawan mampu memiliki pekerjaan dan karir yang dianggap cocok dengan kemampuan dirinya.

Gibson Theory (1987) memberikan model teori kinerja serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu yaitu, 1) Variabel Individu, di dalamnya terdiri dari sub variabel kemampuan dan

keterampilan, latar belakang, demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja individu. 2) Variabel Psikologis, di dalamnya terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini lebih banyak dipengaruhi oleh variabel demografis, sub variabel persepsi, sikap, kepribadian dan belajar sangat sulit untuk diukur. 3) Variabel Organisasi, di dalamnya terdiri dari sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu

2. Kajian Empirik

Salah satu bentuk paling awal dari keadilan organisasi adalah konsep *Relative Deprivation Theory*. Singkatnya teori ini didasarkan pada keyakinan berikut: 1) individu menerima, atau mengantisipasi menerima beberapa hasil; 2) individu memastikan nilai hasil ini dengan membandingkannya dengan beberapa bentuk standar, biasanya hasil yang diperoleh oleh orang lain yang serupa; dan 3) jika hasil yang diperoleh kurang dari standar, individu merasakan kemarahan atau ketidakpuasan moral. Kepentingan yang dirasakan dari hasil akan mempengaruhi tingkat kemarahan atau ketidakpuasan moral (yaitu tingkat kepentingan yang tinggi, tingkat ketidakpuasan yang tinggi). Konsep teori *Relative Deprivation* dapat dibandingkan dengan keadilan

distributif (alokasi hasil yang adil) dan Teori Ekuitas, salah satu kerangka keadilan paling awal untuk diterapkan dalam pengaturan organisasi. Dalam pengaturan organisasi, teori keadilan tidak dipelajari dengan signifikan sampai tahun 1980-an dan sejak itu telah diakui sebagai kerangka kerja dengan tiga konstruksi yang berbeda: distributif, prosedural dan interaksional. (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, & Williams, 1949; Pettigrew, 1967; Adams, 1965)

Kerangka kerja yang diperluas untuk keadilan distributif dan diikuti oleh penilaian keadilan dari Leventhal (1976), dikarenakan keterbatasan teori ekuitas dari Adams (1965). Teori ekuitas telah diusulkan sebagai dimensi kesatuan yang bergantung pada keadilan yang ditentukan oleh prestasi. Namun, dalam pengembangan keadilan distributif, Leventhal juga mengidentifikasi dua aturan lebih lanjut tentang kesetaraan dan kebutuhan. Sebuah aspek dari proses alokasi yang tidak dikembangkan sampai dengan pertengahan 1980-an dan kemudian menjadi dimensi keadilan organisasi. Terjadi diskusi dan perdebatan apakah keadilan dalam komunikasi (keadilan interaksional) adalah faktor independen dari organisasi atau merupakan sebuah dimensi yang lain. Keadilan interaksional dan keadilan prosedural dianggap sebagai aspek sosial dan formal dari konstruksi tunggal. Namun, kemudian didefinisikan sebagai konsep independan oleh Bies dan Moag yang mengusulkan

konstruksi dua dimensi yaitu keadilan interpersonal, mewakili martabat dan kepatutan serta keadilan informasi, mewakili kebenaran dan pembenaran. Mengikuti arah pikiran yang mengatakan bahwa jika dua variabel memprediksi kriteria yang berbeda, maka mereka harus dipandang sebagai konstruksi terpisah, dapat dibenarkan untuk mengidentifikasi keadilan interaksional sebagai dimensi independen dari keadilan organisasi. Ini merupakan kesimpulan yang kemudian secara konsisten didukung dengan pendapat dalam penelitian keadilan organisasi (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Deutsch, 1975; Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1990)

Organizational tenure merupakan lama seorang bekerja dalam organisasi. Pekerja atau karyawan yang bekerja lebih lama akan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Ketika seorang pekerja memiliki komitmen yang tinggi, mereka akan memiliki ekspektasi kepada perusahaan untuk memberikan mereka keadilan dan penghargaan yang adil atas dedikasi dan performa mereka. Sehingga pekerja atau karyawan biasanya memperhatikan kebijakan procedural, hormat dan pemberian upah yang sesuai. Oleh sebab itu, lama bekerja memprediksi *procedural justice*, *interactional justice* dan *distributive justice*. *Procedural justice* mengacu pada cara bagaimana hasil kerja dialokasikan, namun tidak spesifik pada hasil itu sendiri. *Procedural justice* juga menetapkan

prinsip tertentu yang mengatur peran pekerja dalam proses pengambilan keputusan. *Procedural justice* merupakan persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya prosedur dan peraturan yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan. Proses pengambilan keputusan yang adil akan menciptakan kepercayaan dan komitmen pada pekerja sehingga dalam membangun organisasi secara sukarela pada setiap eksekusi strategi. Proses *procedural justice* yang baik juga menunjukkan pekerja atau karyawan dengan loyalitas yang tinggi dan kemauan untuk berperilaku sesuai dengan sikap yang organisasi tuntut. (Gyekye dan Haybatollahi, 2014; Cropanzano et al, 2007; Niehoff dan Moorman, 1993; Folger dan Greenberg, 1985).

Hasil penelitian mengemukakan bahwa keadilan procedural secara positif terkait dengan komitmen organisasi dan hubungannya secara statistik adalah signifikan. Keadilan procedural dan distributif sangat terkait dengan komitmen karyawan dalam organisasi. Signifikansi dan pentingnya keadilan procedural ditemukan juga sebagai predictor yang lebih kuat dalam menilai komitmen diantara karyawan. Para pekerja beranggapan bahwa prosedur yang diterapkan untuk setiap spesifikasi kerja didasarkan pada keadilan, distribusi penghargaan dan pembagian sumber daya akan secara spontan sesuai dengan kualifikasi pendidikan, keterampilan

dan pengalaman mereka. Keadilan procedural harus lebih diutamakan daripada keadilan distributif. Hasil penelitian juga menemukan bahwa komitmen organisasi (*distributive justice* dan *procedural justice*), memiliki pengaruh yang positif dan signifikan hanya saja kontribusi *distributive justice* terhadap komitmen organisasi kontribusinya lebih tinggi daripada *procedural justice*. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pengambilan keputusan, seperti proses yang digunakan oleh organisasi dalam mengalokasikan penghargaan, memberikan informasi yang memadai tentang standar kerja, komunikasi yang jelas tentang standar kerja dimaksud, serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyelesaikan keluhan dengan atasannya. Banyak studi sebelumnya tentang keadilan yang dirasakan menunjukkan bahwa keadilan procedural lebih berpengaruh pada karyawan untuk mempersepsikan praktik-praktik organisasi yang adil. Karyawan dengan persepsi keadilan procedural yang lebih tinggi percaya bahwa prosedur pengambilan keputusan dalam organisasi dirancang untuk menghasilkan hasil yang adil. (Rahman et al., 2016; Chughtai dan Zafar, 2006; Bakshi et al, 2009; Murtaza et al, 2011; Colquitt, 2001; Maitama, 2012).

3. Analisis Kesenjangan

Teori-teori sebelumnya merupakan teori yang bisa menjelaskan efektifitas manajemen kinerja. Namun harus disadari bahwa ketiga teori tersebut belum menjelaskan efektifitas manajemen secara komprehensif. Penekanan masing-masing teori berbeda dan masing-masing teori memiliki kelemahan yang harus ditutup dengan teori yang lain. Lebih lanjut dalam beberapa penelitian sebelumnya masih terjadi pertentangan antara hasil penelitian yang membuat terjadinya perdebatan akan hasil dari studi yang telah dilaksanakan.

BAB II

ARAH PERKEMBANGAN KONSEP KEADILAN ORGANISASI

Sebagian besar penelitian dalam beberapa literature tentang keadilan organisasi telah lebih focus pada konsekuensi terkait dengan pekerjaan persepsi keadilan karyawan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, dan biasanya merasa lebih mudah untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi. Pekerja lebih cenderung mempercayai organisasi tempat bekerja dan menerima peringkat kinerja yang lebih baik dari atasan. Ketika pekerja memandang keadilan, tingkat keterlibatan dan perilaku untuk membantu akan lebih meningkat. Di lain pihak, persepsi ketidakadilan dapat memicu emosi negatif seperti kemarahan, penghinaan dan kesedihan. Pekerja yang merasa diperlakukan tidak adil cenderung lebih mangkir dari pekerjaan, dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk meninggalkan organisasi. Sekarang ini, penelitian-penelitian yang dilakukan telah mempertimbangkan peran persepsi keadilan pada tempat kerja sebagai predictor kesehatan psikososial. Ada semakin

banyak bukti bahwa persepsi keadilan ditempat kerja berhubungan dengan kesehatan mental dan fisik individu. Namun, hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan dampaknya pada kesehatan masih perlu dipelajari lebih lanjut. (Ambrose & Schminke, 2009; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al, 2001; Colquitt et al, 2013; Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002; Ambrose et al, 2013)

Studi-studi tentang keadilan dalam organisasi telah memberikan penjelasan bahwa focus pada hubungan langsung antara persepsi keadilan organisasi dan hasil kerja pegawai sedang mengalami penurunan. Sebaliknya, proses berbeda dimana persepsi terhadap keadilan dalam organisasi terkait dengan hasil kerja lebih menarik. Pandangan ini juga dapat diadopsi untuk perspektif baru terkait persepsi keadilan organisasi dengan hasil kesehatan dan non pekerjaan; untuk memahami hubungan antara keadilan ditempat kerja dan hasil kesehatan individu. Meskipun beberapa referensi yang membahas tentang keadilan organisasi dan hubungannya dengan hasil non kerja dan kesehatan pekerja telah mengalami peningkatan, keadaan yang mengemukakan kenapa hal itu bisa terjadi dan alasan mengapa persepsi keadilan organisasi terkait dengan hasil non kerja dan kesehatan sebagian besar belum diketahui. Cara lain untuk mempelajari proses yang mendasari hubungan antara persepsi keadilan organisasi

dan hasil pekerjaan dan kesehatan adalah dengan mencoba memahami apa yang terjadi dalam individu pekerja secara mendalam ketika keadilan ditempat kerja dirasakan terlebih khusus ketika persepsi ini berubah menjadi respon dari pekerja. Keadilan dalam perspektif organisasi sebagai respon/ stimulus.

BAB III

KEADILAN ORGANISASI: DEFINISI, DIMENSI DAN INSTRUMEN PENGUKURAN

1. Kesetaraan dan Keadilan

Teori tentang kesetaraan didasarkan pada premis yang sederhana yaitu bahwa semua orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori ini mendefinisikan kesetaraan sebagai keyakinan bahwa para pekerja diperlakukan secara adil dalam hubungannya dengan orang lain dan ketidakadilan sebagai keyakinan bahwa pekerja diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan pekerja yang lain. Teori ekuitas merupakan salah satu dari beberapa rumusan teoritis yang diturunkan dari proses perbandingan sosial. Perbandingan sosial melibatkan evaluasi situasi pekerja dalam kaitannya dengan situasi orang lain. Semua orang dalam organisasi membentuk persepsi tentang kesetaraan perlakuan mereka melalui empat proses tahapan. Pertama, pekerja mengevaluasi bagaimana mereka diperlakukan oleh perusahaan. Kedua, pekerja membentuk persepsi tentang bagaimana perbandingan satu dengan yang lain dalam hal perlakuan dalam organisasi. Ketiga, pekerja

membandingkan keadaan mereka sendiri dengan keadaan orang lain dan kemudian menggunakan perbandingan ini sebagai dasar untuk membentuk kesan kesetaraan atau ketidakadilan. Keempat, tergantung pada kekuatan perasaan, pekerja tersebut dapat memilih untuk mengejar satu atau lebih alternative yang ada.

2. Keadilan Organisasi

Dalam organisasi, keadilan adalah berkaitan dengan aturan dan norma-norma sosial yang mengatur seperti apa hasil harus didistribusikan, prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan yang akan didistribusikan tersebut dan bagaimana pekerja diperlakukan secara interpersonal (Bies & Tripp, 1996).

Keadilan dalam organisasi lebih menekankan pada keputusan, persamaan yang dirasakan, keadilan itu sendiri serta hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya dan juga menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan dalam tempat kerja. Keadilan dalam organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam suatu organisasi

Keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi

adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam perusahaan secara adil, setara dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

3. Dimensi Keadilan Organisasi

Dimensi keadilan organisasi (Robbins & Judge, 2015)

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*), merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dalam organisasi. Keadilan distributif dinilai dalam tiga perspektif yaitu:

- Ekuitas (*Equity*), menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang telah bekerja diperusahaan
- Kesetaraan (*Equality*), setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam hasil atau kompensasi
- Kebutuhan (*Need*), memberikan hasil keuntungan berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*), merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidakberpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan procedural.

Suatu keadilan organisasi dapat dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang adil yang mempunyai (6) kriteria yaitu:

- Konsisten (*Consistency*), semua karyawan diperlakukan sama di dalam perusahaan dan mengikuti prosedur atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan
- Kunci Bias (*Lock of Bias*), tidak ada orang atau kelompok yang dipilih dan mau untuk diskriminasi atau penganiayaan di dalam perusahaan
- Akurasi (*Accuracy*), keputusan yang dibuat harus di dasarkan pada informasi yang akurat, jelas dan dapat dipercaya

- Representasi (*Representation*), pemangku kepentingan yang tepat harus memiliki pendapat masing-masing dalam sebuah keputusan
 - Koreksi (*Correction*), ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki keputusan yang salah
 - Etika (*Ethics*), norma perilaku harus mengikuti standar moral dan etika yang berlaku dan tidak boleh dilanggar
- c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*), mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari procedural. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Keadilan interaksional merupakan perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan. Terdapat 2 (dua) bentuk keadilan interaksional yaitu:
- Keadilan interpersonal (*Interpersonal Justice*), mencerminkan derajat dimana karyawan diperlakukan dengan sopan dan bermartabat dan

dihormati oleh pihak berwenang di dalam perusahaan

- Keadilan informasional (*Informational Justice*), berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang ditempat kerja yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasilnya di distribusikan dengan cara tertentu

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi menurut Rejeki (2015) adalah:

- a. Karakteristik Tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan diperusahaan
- b. Tingkat Kepercayaan Bawahan. Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) didalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi diperusahaan
- c. Frekuensi Feedback. Semakin sering feedback yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

- d. Kinerja Manajerial. Sejauh mana peraturan yang terdapat ditempat kerja dapat diterapkan dengan adil dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi diperusahaan
- e. Budaya Organisasi. Persepsi mengenai system dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan

4. Instrumen Pengukuran Keadilan Organisasi

Untuk mengetahui bagaimana persepsi keadilan organisasi pada karyawan pada organisasi, maka disusunlah kuesioner dan panduan wawancara untuk mengumpulkan data. Desain untuk pengukuran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Introduction. Diawali dengan perkenalan sebelum melakukan interview
- b. Screening. Bagian ini ditujukan untuk melakukan identifikasi apakah responden yang menjadi sampel merupakan bagian dari population of interest atau tidak.
- c. Main Question. Bagian ini ditujukan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi serta

kepuasan kerja dan dampak lainnya yang dirasakan selama bekerja di perusahaan

- d. Profil Responden. Bagian ini ditujukan untuk melihat profil demografis responden yang terdiri dari pertanyaan mengenai bentuk perusahaan, lama bekerja, usia, status dan pendidikan terakhir responden.

BAB IV

KEADILAN ORGANISASI: DAMPAK TERHADAP PERILAKU KERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Memahami dan memprediksi sikap dan perilaku kerja serta dampaknya pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan secara umum merupakan focus penting dari psikologi organisasi dan dapat ditemukan dalam beberapa penelitian. Studi telah memberikan bahwa sikap kerja yang positif memiliki konsekuensi organisasi yang terukur, seperti peningkatan laba dan loyalitas pelanggan. Selain itu, kesehatan fisik yang baik didapati terkait dengan peningkatan produktivitas. Sejumlah penelitian memprediksi dampak dari ketidakhadiran karena sakit dan penyakit akibat stress kerja menjadi besar, oleh karena itu banyak perusahaan mengadopsi pandangan bahwa mengurangi penyakit terkait pekerjaan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Dalam beberapa tahun terakhir pandangan tentang kesejahteraan ditempat kerja telah bergeser dari menganggap stress terkait pekerjaan sebagai biaya bisnis menjadi pandangan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan sebagai suatu keuntungan perusahaan. Penelitian tentang keadilan organisasi menunjukkan bahwa persepsi

keadilan ditempat kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan di tempat kerja juga dapat mempengaruhi kehidupan pribadi individu dan kesehatan pekerja (Robbins, Ford & Tetrick, 2012; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Donald et al, 2005; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001)

Konsep kesejahteraan dianggap sebagai konstruksi multidimensi yang mencakup persepsi subjektif seseorang mengenai kepuasan dalam hidup dan bidang lain, seperti pekerjaan. Dalam psikologi organisasi, sikap kerja yang positif dan perilaku kerja serta kesehatan mental dan fisik membentuk konsep multidimensi kesejahteraan individu. Seseorang yang menderita stress ditempat kerja lebih cenderung tidak puas ditempat kerja, mungkin mengurangi upaya kerjanya dan mungkin berpikir untuk meninggalkan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan beberapa tahun belakangan ini mulai mempertimbangkan peran persepsi keadilan ditempat kerja sebagai predictor psikososial kesehatan. Terdapat banyak bukti bahwa persepsi keadilan ditempat kerja berhubungan dengan kesehatan mental dan fisik individu, namun hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan hasil kesehatan belum dipahami dengan baik. (Diener, 2000; Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003;

Robertson & Cooper, 2011; Kern, Waters, Adler & White, 2014; Elovainio, Kivimaki, & Vahtera, 2002)

Salah satu cara untuk lebih memahami hubungan antara persepsi keadilan ditempat kerja dan dampaknya terhadap sumber daya manusia adalah dengan menginvestigasi kapan hubungan tersebut lebih kuat atau lebih lemah dengan memeriksa kondisi dimana persepsi keadilan berlaku dan tidak memprediksi hasilnya. Dalam literature keadilan keadilan, faktor kepribadian seperti harga diri dan keramahan serta faktor kontekstual seperti struktur organisasi telah diteliti sebagai faktor yang dapat mengubah atau memoderasi hubungan antara persepsi keadilan dan hasil kerja. Namun ada faktor ditempat kerja yang berbeda untuk individu dalam organisasi yang sama. Salah satunya adalah lingkungan kerja yang dapat mengacu pada lingkungan kerja fisik, misalnya desain workstation dan ketersediaan cahaya dan udara. Hal ini juga dapat merujuk pada lingkungan kerja psikologis, yang dicirikan oleh bagaimana oleh bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apa yang diminta dari mereka dan apa yang tersedia bagi mereka untuk membuat pemenuhan tuntutan ini menjadi. Lingkungan kerja psikologis adalah predictor penting untuk sikap, perilaku dan hasil kesehatan karyawan ditempat kerja dan kesejahteraan secara umum. Oleh karea itu, penting untuk memahami sejauh mana

keadilan organisasi berinteraksi dengan faktor-faktor dilingkungan kerja dalam membentuk hasil kerja dan kesehatan individu. Ini dapat dicapai dengan memeriksa apakah persepsi keadilan suatu organisasi memiliki efek yang sama pada kesejahteraan individu terlepas dari bagaimana lingkungan kerja dipersepsikan. (Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005; JV Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; de Lange et al, 2011; de Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2004; Hausser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2014; van der Doef & Maes, 1998, 1999)

Dalam mempelajari hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan hasil pekerjaan dan kesehatan adalah dengan mencoba memahami apa yang terjadi “di dalam” individu ketika keadilan ditempat kerja dirasakan dan khususnya proses dimana persepsi ini berubah menjadi reaksi individu. Hagedoorn, Buunk & van de Vliert menggambarkan hubungan antara keadila dan hasil sebagai kotak hitam. Untuk memahami langkah-langkah antara persepsi keadilan dan sikap perilaku terkait pekerjaan, penelitian membuat kemajuan dalam membuka kotak hitam ini, tetapi tidak cukup berkaitan dengan hasil diluar pekerjaan. Meskipun ada teori yang mencoba menjelaskan proses perantara tentang bagaimana persepsi keadilan meningkatkan perilaku menolong individu, kerjasama, dan

perilaku penarikan diri, masih kurang dijelaskan bagaimana persepsi keadilan sebagai sebuah penilaian terhadap tempat kerja dapat mempengaruhi hasil kesehatan individu. Beberapa studi empiris yang tersedia telah melihat baik pada respon organisasi terhadap work-family karyawan atau saat tidur sebagai faktor mediasi dari hubungan justice-health. Lebih banyak pendekatan kognitif telah diabaikan, selain itu individu berbeda dalam penilaian mereka tentang apa yang terjadi pada mereka dan dalam reaksi mereka terhadap keadilan yang dirasakan. (Blader & Tyler, 2005; Moorman & Byrne, 2005; Greenberg, 2010; Judge & Colquitt, 2004; Elovainio, Kivimaki, Vahtera, Keltikangas-Jarvinen & Virtanen, 2003).

Dikarenakan kekuasaan dalam organisasi biasanya berada pada atasan, dimana sering terjadi ketidakadilan pada bawahan, menjadikan kesempatan bagi bawahan untuk menghadapi secara langsung dan kondisi untuk mengembalikan keadilan biasanya terbatas. Pendekatan yang sering diterapkan, terutama jika itu adalah satu-satunya pilihan yang tersedia bagi bawahan dalam hubungannya dengan atasan adalah mencoba mengguakan kekuatan mereka dan memulihkan keadilan dengan menolak perubahan yang diberlakukan. Faktanya perubahan itu sendiri mungkin memerlukan penolakan karena selain tidak adil, perubahan itu juga mungkin tidak benak. Organisasi

mungkin melakukan hal yang salah atau melakukannya dengan salah. Dalam kasus ini, organisasi dapat memperoleh keuntungan dari beberapa tingkat resistensi terhadap perubahan. (Homans, 1961; Jermier, Knights & Nord, 1994; Folger & Skarlicki, 1999; Fiorelli dan Margolis, 1993; Paterson & Cary, 2002)

Studi sebelumnya memberikan kepastian bahwa keadaan kognitif dapat memengaruhi reaksi afektif dan sikap serta perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh kognisi. Dukungan terhadap pendapat tersebut yaitu persepsi keadilan mempengaruhi emosi positif dan negative, meskipun emosi negatif biasanya dialami dari hasil yang tidak adil jika hasil dan prosedurnya dianggap tidak adil. Sebagai bagian dari studi respons emosional terhadap perubahan, berfokus pada kecemasan. Mereka menemukan bukti bahwa evaluasi positif secara langsung mengurangi kecemasan tentang perubahan, dan secara tidak langsung, dengan meningkatkan keadilan yang dirasakan dari hasil. Mereka menemukan bahwa program perubahan, pentingnya peristiwa tertentu cenderung beradaptasi dengan informasi yang baru dikomunikasikan, efek dari prosedur perubahan, dan persepsi keadilan yang memengaruhi evaluasi individu atas peristiwa tersebut, yang mengakibatkan emosi yang berfluktuasi dan hasil akhirnya. Namun konsep keadilan yang dipersepsikan yang memiliki hubungan kausal dengan

emosi telah dibuktikan sejauh Adams (1965), yang mengajukan melalui prinsip melalui prinsip teori ekuitas bahwa ketika seseorang diremehkan mereka akan merasa marah, dan ketika mereka dihargai akan mengalami perasaan bersalah dan kemudian berusaha untuk meningkatkan hasil kerjanya.

1. Komitmen Organisasi

Konsep komitmen memiliki peran penting dalam filosofi manajemen sumber daya manusia. Kebijakan manajemen sumber daya manusia dirancang untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen karyawan, fleksibilitas dan kualitas kerja. Komitmen mengacu pada keterikatan dan kesetiaan. Hal ini terkait dengan perasaan individu tentang organisasi mereka. Komitmen adalah kekuatan relative dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Tiga karakteristik komitmen yang diidentifikasi oleh Mowday et al (1982) yaitu:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- b. Keyakinan yang kuat dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi
- c. Kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi

Definisi komitmen menekankan pada pentingnya perilaku dalam menciptakan komitmen. Komitmen adalah keadaan keberadaan dimana seorang individu menjadi terikat oleh tindakannya pada keyakinan yang menopang aktivitasnya dan keterlibatannya sendiri. Tiga ciri perilaku penting dalam mengikat individu pada tindakan mereka yaitu visibilitas tindakan, sejauh mana hasil tidak dapat dibatalkan, dan sejauh mana pekerja tersebut melakukan tindakan secara sukarela. Komitmen juga dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan untuk mendapatkan dukungan demi tujuan dan kepentingan organisasi melalui cara-cara seperti partisipasi dalam keputusan tentang tindakan. (Guest, 1987; Porter et al, 1974; Salancik, 1977)

Ada dukungan yang cukup besar bahwa hubungan terbentuk antara persepsi individu tentang keadilan organisasi dan komitmen terhadap organisasi. Penilaian yang dibuat karyawan tentang keadilan prosedural dan perlakuan interaksional anggota tersebut oleh organisasi telah didapati mempengaruhi tingkat komitmen organisasi yang mereka alami. Studi yang sama juga mengakui bahwa keadilan distributif telah ditemukan paling berpengaruh pada hasil referensi orang yang lebih spesifik seperti kepuasan dengan kenaikan gaji atau evaluasi kinerja daripada hasil yang direferensikan system seperti komitmen organisasi. Keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap dukungan

pegawai untuk organisasi daripada keadilan distributif dan dalam model keadilan dua faktor ini diperkuat dalam penelitian lain. Sebaliknya keadilan distributif telah diidentifikasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi jika dibandingkan dengan dimensi keadilan prosedural dan interaksional. (Rupp & Cropanzano, 2002; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Tyler, 1990; Folger & Konovsky, 1989)

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Pekerja terus-menerus mengerahkan perilaku dekresioner yang melebihi persyaratan peran formal mereka dan meningkatkan fungsi keseluruhan organisasi. Perilaku ini dikenal sebagai perilaku peran ekstra. Tiga tipe dasar perilaku karyawan yang sangat penting untuk efektivitas keseluruhan system organisasi yaitu, pertama bahwa setiap orang harus dibujuk untuk masuk dan tetap berada di dalam system, kedua orang harus membawa tugas peran mereka dengan cara yang dapat diandalkan, dan ketiga harus ada aktivitas inovatif dan spontan dalam mencapai tujuan organisasi yang melampaui spesifikasi peran. Contoh perilaku peran ekstra termasuk diantaranya yaitu:

- a. Tindakan yang melindungi organisasi dan propertinya
- b. Saran yang membangun untuk perbaikan organisasi
- c. Pelatihan mandiri dan tanggung jawab tambahan

- d. Menciptakan iklim yang menguntungkan bagi organisasi dilingkungan sekitarnya
- e. Kegiatan yang kooperatif.

Dengan demikian perilaku peran ekstra terdiri dari kontribusi informal yang dapat dipilih pekerja untuk membuat atau menahan tanpa memperhatikan pertimbangan sanksi insentif normal (Cohen & Col, 2004; Smith et al, 1983; Bolon, 1997; Coyle-Shapiro, 2002; Katz, 1964).

OCB didefinisikan sebagai perilaku yang diskresioner tetapi tidak secara eksplisit dihargai, dengan tujuan meningkatkan fungsi organisasi dan sebagian besar dimotivasi oleh persepsi keadilan. Menjadi elemen fundamental dari hubungan pertukaran sosial pegawai dan organisasi, OCB telah didapat memiliki hubungan yang lebih kuat dengan keadilan prosedural dibandingkan dengan keadilan distributif. Ada juga bukti bahwa OCB terkait dengan pertukaran dengan agen organisasi (yaitu supervisor, line manajer) dan oleh karena itu mereka juga dapat dipengaruhi oleh persepsi keadilan interaksional (Skarlicki & Latham, 1996; Organ, 1990; Ball, Trevino & Sims, 1994; Moorman, 1991)

3. Keinginan untuk meninggalkan organisasi

Meninggalkan pekerjaan (pengunduran diri), secara umum adalah pengunduran diri pekerja baik secara sukarela

atau tidak dari organisasi. Pada umumnya pengunduran diri terjadi dengan mengikuti proses tertentu. Salah satu tahapan terpenting dalam proses ini adalah muncul niat atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konsep ini, niat untuk meninggalkan pekerjaan dikatakan sebagai pemikiran seseorang untuk secara serius meninggalkan pekerjaan saat ini. Niat untuk pergi dari pekerjaan saat ini dapat disebabkan dari berbagai faktor eksternal seperti peluang kerja lain atau untuk alasan yang unik bagi individu, atau dari faktor organisasi. Sedikit penelitian tentang efek keadilan organisasi pada niat pegawai untuk meninggalkan organisasi. Proses yang mendasari melalui keadilan organisasi yang mengarah pada pergantian pegawai sebagian besar masih belum diketahui. Penelitian lebih mendalam terhadap efek dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mediator dalam hubungan antara model dua faktor keadilan distributif dan prosedural serta niat untuk meninggalkan organisasi memberikan bukti hubungan yang signifikan. Hasil ini memberikan bukti pendukung lebih lanjut tentang pentingnya keadilan organisasi dalam hubungan pertukaran sosial pegawai dan pemberi kerja serta wawasan lebih lanjut tentang mekanisme yang dipertahankan. (Loi, Hang-Yue & Foley, 2006; Price, 1977; Mor Barak et al, 2001; Cotton & Tuttle, 1986)

Persepsi keadilan organisasi juga dapat memprediksi niat pekerja untuk berhenti. Keadilan organisasi memiliki hubungan negative dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Ketika persepsi keadilan pekerja terhadap organisasi tinggi maka kinerja mereka ditempat kerja meningkat, dan niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan menurun (Yigun, 2012; Iscan & Naktiyok, 2004; Bayarçelik & Findikli, 2016)

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang sulit dengan berbagai dimensi yang ada didalamnya. Kepuasan pekerjaan adalah reaksi emosional yang ditujukan pekerja terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan pekerjaan adalah kebahagiaan yang dimiliki pekerja dengan pekerjaan yang sedang mereka lakukan, selain itu itu kepuasan kerja bisa dilihat dalam konteks sikap umum pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan serta penilaian positif atau negative tentang berbagai aspek lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat pada pekerja dengan cara yang berbeda sebagai akibat dari tinggi rendahnya kepuasan dengan pekerjaan yang ada tergantung pada aspek yang mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan terhadap atasan juga dapat mempengaruhi, tergantung pada sikap dan efikasi atasan bergantung pada peran dan tujuan dari pekerja. Oleh karena itu sebuah teori

yang berkaitan dengan hal tersebut dikembangkan dalam kaitannya dengan kepuasan dengan atasan dengan menunjukkan interaksi antara atasan dan anggota dalam organisasi dalam hal ini adalah pekerja. Dalam interaksi tersebut merupakan hubungan dua arah antara atasan dan pekerja. Teori ini mengasumsikan bahwa atasan tidak memperlakukan pekerja dengan cara yang sama dan berfokus pada hubungan timbal balik yang dibanugun setiap atasan dengan pekerjanya. Dampaknya para atasan tidak memiliki interaksi yang sama dikarenakan mereka memiliki waktu dan sumber daya yang terbatas. Dalam hubungan ini, tingkat kepercayaan yang tinggi, rasa hormat dan kepatuhan terhadap kewajiban merupakan penentu utama dari interaksi ini. Terlihat dari beberapa studi yang dilakukan bahwa ketika interaksi ini dipastikan akan memiliki dampak positif pada hasil bagi para pemimpin, pekerja dan organisasi dengan kualitas tinggi, memastikan kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi, efisiensi meningkat berkat hubungan yang kuat dan memuaskan dengan atasan, tingkat turnover pekerja berkurang dan persepsi positif dengan komitmen yang kuat akan timbul.

Faktor-Faktor yang dapat memperlihatkan kepuasan kerja yaitu: berdasarkan sebuah penilain mengenai alasan dari pekerja, alasan terkait pekerjaan dan lingkungan kerja, hubungan antar pribadi dan performa umum perusahaan,

kondisi kerja dan keamanan kerja, dapat menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi dengan pekerjaan tergantung pada faktor-faktor tersebut dengan memiliki efek positif terhadap kinerja. (Hoppock, 1935; Hackman & Oldham, 1975; Iverson & Maguire, 2000; Van Breukelen, Schyns & Blanc, 2006; Dansereau, Graen & Haga, 1975; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006; Liden & Maslyn, 1999; Scandura & Schriesheim, 1994; Liden & Graen, 1980; Klein & Kim, 1998; Kalkavan et al., 2014)

5. Kebahagiaan dalam Kerja (Happiness at Work)

Kebahagiaan ditempat kerja adalah ketika seseorang merespons dan menikmati apa yang dia lakukan ditempat kerja. Secara keseluruhan kebahagiaan dalam konteks kerja dapat diklasifikasikan dalam kelompok, kepuasan kerja, keterlibatan, komitmen, kesejahteraan, psikologis dan tentunya kenikmatan di tempat kerja. Kebahagiaan ditempat kerja berarti situasi dimana pekerja melakukan pekerjaannya merasa senang dan tidak merasa bahwa dia sedang bekerja, efisien dan mencapai tujuan yang ditargetkan, baik di level personel maupun organisasi. Lima faktor penyebab kebahagiaan ditempat kerja yaitu:

- a. Inspirasi pekerjaan, karyawan puas dengan pekerjaan yang ditugaskan dan mampu mencapai tujuan

- b. Nilai bersama organisasi, perilaku kolektif dan budaya organisasi
- c. Interaksi, terdapat hubungan, ikatan kelompok dan penerimaan antara rekan kerja
- d. Kualitas kehidupan dan kerja, hubungan antara 3 elemen kunci yaitu lingkungan kerja, partisipasi pekerja dan humanisasi kerja. Keseimbangan yang baik antara tiga elemen ini menghasilkan kepuasan kolektif yang mengarah pada tingkat efisiensi tertinggi
- e. Kepemimpinan, para eksekutif atau pimpinan organisasi menciptakan kebahagiaan bagi anggotanya ketika mereka bekerja dengan memotivasi, memberikan kesadaran dan dedikasi pada para pekerja. Pemimpin juga dapat terlibat dalam komunikasi 2 arah yang transparan dengan para pekerja. (Chawsithiwong, 2007; Maenapothi, 2007; Chaiprasit & Santidhirakul, 2011; Salas-vallina et al., 2018).

6. Kesejahteraan (Wellness)

Kesejahteraan pekerja tergantung dari kualitas kehidupan kerja yang diberikan oleh pemberi kerja. Perasaan puas dan bahagia yang muncul dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja, termasuk ketentuan yang dibuat untuk kesehatan dan keselamatan dalam bekerja. Terdapat tiga alasan mengapa organisasi harus

memperhatikan kesejahteraan pekerjanya. Pertama yang merupakan paling penting yaitu organisasi memiliki kewajiban untuk merawat dan hal ini berarti mengambil dasar pendekatan yang bertanggung jawab secara sosial untuk menjaga pekerja-pekerja dalam organisasi. Kedua, organisasi perlu berkonsentrasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik tidak hanya karena tugas mereka untuk melakukannya, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan keterlibatan dalam organisasi. Ketiga, organisasi berkepentingan untuk melakukannya karena hal ini akan meningkatkan pekerja mereka untuk berkomitmen pada organisasi dan membantu pekerja untuk menjadikan tempat bekerjanya sebagai tempat terbaik untuk bekerja.

Lingkungan kerja terdiri dari system kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja dan cara pekerja diperlakukan ditempat kerja oleh atasan dan rekan kerja mereka. Kesejahteraan akan tercapai apabila mempertimbangkan kebutuhan orang-orang yang dalam organisasi dalam merancang system kerja dan pekerjaan-pekerjaan yang akan di kerjakan. Kondisi kerja harus memenuhi persyaratan kesehatan dan keselamatan. Cara pekerja diperlakukan adalah masalah perilaku manajerial, mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan menangani masalah seperti stress, pelecehan ditempat kerja dan intimidasi. Kebijakan dan program kesehatan dan keselamatan berkaitan dengan

melindungi pekerja dan orang lain yang akan terkena dampak oleh apa yang dihasilkan dan dilakukan organisasi terhadap bahaya yang timbul dari pekerjaan atau yang berhubungan dengan perusahaan. Kebijakan kesehatan dan keselamatan secara tertulis diperlukan untuk menunjukkan bahwa top manajemen memperhatikan perlindungan pekerja dalam organisasi dari bahaya ditempat kerja dan untuk menunjukkan bagaimana perlindungan ini akan dilakukan. Oleh karena itu pertama harus diumumkan pernyataan niat, kedua definisi cara untuk mewujudkan niat tersebut, dan ketiga pernyataan pedoman yang harus diikuti oleh semua orang dalam organisasi yang berarti semua pekerja dalam menerapkan kebijakan.

Beberapa bentuk dan dimensi yang paling sering ditemui dalam studi tentang kesejahteraan pekerja yaitu, pertama terdapat kesejahteraan terkait dengan kebahagiaan yang didasarkan pada pengalam subjektif dan fungsi ditempat kerja. Hal ini secara empiris diproksikan melalui kepuasan kerja. Kedua ada dimensi kesehatan dan kesejahteraan yang mengacu pada ukuran fisiologis objektif dan pengalaman subjektif dari kesehatan tubuh. Hal ini diukur melalui stress kerja. Terakhir yaitu kepercayaan pada manajemen mengukur dimensi kesejahteraan sosial yang mengacu pada kualitas hubungan antara pekerja dan pemberi kerja atau atasan. (Grant, Christianson & Price, 2007; Origo & Pagani,

2009; Pouli-akas & Theodossiou, 2010; Salvatori, 2010; Van de Voorde et al, 2012; Celma et al., 2018)

BAB V

KEADILAN ORGANISASI: PENDEKATAN METODOLOGI

Metode yang digunakan untuk melihat konsep keadilan dalam organisasi adalah dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Tujuan utama menggunakan metode deskriptif adalah untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan, dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Melalui penelitian kualitatif, dapat mengenali subjek dan merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. (Taylor dan Bogdan 1990, Consuelo Sevilla 1993).

Pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi, yaitu suatu pendekatan yang bertujuan memahami respon atas keberadaan masyarakat, serta pengalaman yang dipahami dalam berinteraksi. Fenomenologis digunakan untuk menggambarkan bagaimana perilaku memahami keadilan dan komitmen dalam organisasi. Dengan demikian, maka metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada

kondisi yang alamiah adalah sebagai instrument kunci, dengan teknik pengambilan data secara triangulasi (gabungan).

Alasan menggunakan kualitatif adalah karena jenis penelitian ini berlandaskan pemahaman akan realitas sosial berdasarkan konteksnya dan menganggap realitas sosial sebagai proses dan merupakan produk dari konstruksi sosial. Jenis penelitian kualitatif juga berusaha memahami pembentukan makna secara utuh di dalam diri seseorang.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan fenomenologi. Fenomenologi adalah studi tentang pengetahuan yang berasal dari kesadaran atau cara kita memahami suatu objek dan peristiwa yang menjadi pengalaman seseorang secara sadar. Selain itu juga fenomenologi merupakan gagasan mengenai bagaimana seharusnya dalam memandang realitas sosial, fakta sosial atau fenomena sosial yang menjadi masalah.

Fenomenologi menawarkan model pertanyaan yang deskriptif, reflektif, interpretative untuk memperoleh esensi pengalaman. Deskriptif dari fenomenologi berdasarkan Husserl seorang filosof Jerman dan Hedegger yang menyatakan bahwa struktur dasar dari dunia kehidupan tertujua pada pengalaman (*lived experience*) dianggap sebagai persepsi individu terhadap kehadirannya di dunia.

Fenomenologi ingin mengungkapkan apa yang menjadi realitas dan pengalaman yang dialami individu, mengungkapkan dan memahami sesuatu yang tidak nampak dari pengalaman subyektif individu. Oleh karenanya, tidak dapat memasukkan dan mengembangkan asumsi-asumsi. Dalam buku metodologi penelitian kualitatif, fenomenologi dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal
- b. Suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang

Istilah fenomenologi sering dipergunakan sebagai anggapan umum untuk menunjukkan pada pengalaman subjektif dari berbagai jenis dan tipe subjek yang ditemui. Dalam arti yang lebih khusus, istilah ini mengacu pada penelitian terdisiplin tentang kesadaran dari perspektif pertama seseorang. (Littlejohn, Stephen W, Domenici, 2001; Moleong, Lexy, 2004; Donny Gahral Adian, 2010; Creswell J. W 1994)

Fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada focus kepada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia. Dalam hal ini, para fenomenologis ingin memahami bagaimana dunia muncul kepada orang lain.

Ada beberapa ciri pokok fenomenologi yang dilakukan yaitu:

- a. Fenomenologis cenderung mempertentangkannya dengan naturalism yaitu yang disebut objektivisme dan positivism, yang telah berkembang sejak zaman Renaisans dalam ilmu pengetahuan modern dan teknologi
- b. Secara pasti, fenomenologis cenderung memastikan kognisi yang mengacu pada apa yang dinamakan oleh Husserl. Bukti yang dalam hal ini merupakan kesadaran tentang untuk benda itu sendiri secara jelas dan berbeda dengan yang lainnya, dan mencakup untuk sesuatu dari segi itu
- c. Fenomenologis cenderung percaya bahwa bukan hanya sesuatu benda yang ada dalam dunia alam dan budaya (Donny Gahril Adian, 2010)

Sebagai bidang filsafat modern, fenomenologi menyelidiki pengalaman kesadaran, yang berkaitan dengan pernyataan seperti; bagaimana pembagian antara subjek dengan objek muncul dan bagaimana sesuatu hal di dunia diklasifikasikan. Selain itu juga, fenomenolog berasumsi bahwa kesadaran bukanlah dibentuk karena kebetulan dan dibentuk oleh sesuatu hal lainnya dari pada diri sendiri. Demikian juga, dalam kehidupan sehari-hari, seseorang tidak ada kontrol diri terhadap kesadaran struktur. Edmund

Husserl menyatakan bahwa filosofinya merupakan strategi untuk mengamankan kesadaran dari teori-teori reduktivisme yang ada pada abad 19 dalam bentuk ilmu pengetahuan alam mekanistik, seperti Fried.

Sebagai sesuatu yang terstruktur, kesadaran menciptakan dunia yang dialami oleh setia orang. Analisis fenomenologis berusaha mencari untuk menguraikan ciri-ciri dari dunia, seperti apa aturan-aturan yang terorganisasikan, dan apa yang tidak, serta dengan aturan apa objek dan kejadian itu berkaitan. Aturan—aturan ini bukanlah ciri-ciri yang berdiri sendiri dari sesuatu dunia objektif menurut pendapat para fenomenologis hal itu dibentuk oleh kebermaknaan dan nilai-nilai dalam kesadaran kita yang kita alami sebagai hal yang berdiri sendiri dari kita

Dalam hal ini, fenomenologi menentang apa yang epirisme. Sejak klasifikasi objek melibatkan aturan-aturan organisasional yaitu secara fundamental secara intelektual dalam teori ilmu pengetahuan. Fenomenologi sangat tidak potensial bagi ahli-ahli yang kritikal dalam sejarah ilmu pengetahuan. Dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu (Basrowi Sukidin, 2002; Donny Gahral Adian. 2010; J.R. Raco, 2010)

1. Data dan Sumber Data

Dalam pengumpulan data kualitatif, melakukan pendekatan secara langsung kepada informan untuk mengamati perilaku, pendapat, sikap serta tanggapan informan terkait dengan subjek. Juga melakukan pendekatan descriptive analysis untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang berada dilapangan sehingga mendapatkan gambaran yang jelas tentang subjek.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis, karena tujuan utama adalah mendapatkan data melalui:

- a. Observasi. Menurut Nasution (1988) observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Menurut Mashall (1995) menyatakan melalui observasi, belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Oleh sebab itu menggunakan metode observasi partisipan.
- b. Wawancara. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview). Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu interviewer,

yang mengajukan pertanyaan dengan interviewee yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dengan wawancara mendalam, dapat digali apa yang tersembunyi disanuvari seseorang, baik yang menyangkut masa lampau, masa kini, maupun masa yang akan datang. Jenis wawancara yaitu pendekatan yang menggunakan wawancara tak terstruktur digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Wawancara tak terstrukturu secara leluasa melacak berbagai segi dan arah guna mendapatkan informasi yang selengkap mungkin dan semendalam mungkin (Tatang Arifin, 2003; Sugiyono, 2009; Moleong, Lexy, 2008; Bungin, B, 2003). Wawancara mendalam dan tak terstruktur yang dilakukan dapat menjadi sarana pengungkapan pengalaman seseorang atau individu yang melakukan pemahaman mengenai situasi dan kondisi dalam organisasi.

- c. Dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan, seperti buku-buku, laporan atau arsip literatur yang berkaitan. Teknik ini penulis gunakan untuk mendapatkan data tambahan tentang yang sedang/ yang akan dibahas

3. Pengujian Instrumen

a. Uji Kredibilitas. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative dan member check

- Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan berarti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Hal ini berarti hubungan dengan narasumber akan semakin terbentuk, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Berapa lama perpanjangan pengamatan ini dilakukan akan bergantung pada kedalaman, keluasan, dan kepastian data. Kedalaman artinya apakah ingin menggali data sampai pada tingkat makna. Keluasan berarti banyak sedikitnya informasi yang diperoleh. Data yang pasti adalah data yang valid yang sesuai dengan apa yang terjadi. Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data ini, sebaiknya difokuskan pada pengujian terhadap data yang diperoleh, apakah data yang diperoleh itu setelah di cek kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila

setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan pengamatan dapat diakhiri.

- Meningkatkan Ketekunan. Berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Sebagai bekal untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi dan dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan melakukan hal ini maka wawasan akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan apakah benar dan dapat dipercaya atau tidak
- Triangulasi. Dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, teknik pengumpulan data dan waktu. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian.
 - i. Triangulasi Sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

- ii. Triangulasi Teknik. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- iii. Triangulasi Waktu. Triangulasi waktu juga sering memengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan wawancara, obserbasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.
- Analisis Kasus Negatif. Kasus negative adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negative berarti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka mungkin akan merubah temuannya. Hal ini bergantung seberapa besar kasus negative

- Menggunakan Bahan Referensi. Bahan referensi yang dimaksud adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan.
 - Mengadakan Member Check. Proses ini adalah pengecekan data yang diperoleh kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya tersebut valid, sehingga semakin kredibel. Tetapi apabila data yang ditemukan dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka perlu melakukan diskusi dengan pemberi data. Apabila perbedaannya tajam, maka harus merubah temuan, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan member check adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.
- b. Uji Transferability. Transferability merupakan validitas eksternal yang berkaitan dengan derajat kesepakatan atau diterapkannya hasil ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkaitan dengan pertanyaan, hingga mana hasil dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.

- c. Uji Dependability. Dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses. Sering terjadi tidak melakukan proses lapangan, tetapi bisa memberikan data. Hal seperti ini perlu diuji dependability-nya. Untuk itulah perlu dilakukan uji ini dengan cara melakukan audit dengan cara dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas.
- d. Uji Confirmability. Confirmability diuji kurang lebih sama seperti uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji confirmability berarti menguji hasil, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil merupakan fungsi dari proses yang dilakukan, maka telah memenuhi standard confirmability

4. Teknik Analisis

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat dicerminkan kepada orang lain. Secara umum proses analisis data mencakup

- a. Reduksi Data. Identifikasi satuan (unit). Pada mulanya di identifikasikan adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila

- dikaitkan dengan focus dan masalah. Sesudah satuan diperoleh, langkah berikutnya adalah membuat koding
- b. Kategorisasi. Menyusun kategori. Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap kategori diberi nama yang disebut label
 - c. Sintesisasi. Mensintesisasikan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi
 - d. Menyusun Hipotesis Kerja. Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pernyataan yang proporsional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori substantive yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data

DAFTAR PUSTAKA

- Aamir Ali Chughtai and Sohail Zafar (2006), Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M Research*, 11 (1), 39-64
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press
- Adian, Donny Gahral. (2010). *Pengantar. Fenomenologi* (Kesatu). Depok: Koekoesan
- Ambrose, A. F., Paul, G., & Hausdorff, J. M. (2013). Risk factors for falls among older adults: A review of the literature. *Maturitas*, 75(1), 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2013.02.009>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500
- Bakshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009), Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and

organization commitment. *International Journal Business Management*, 4(9), 145-154

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299–322. <https://doi.org/10.2307/256831>

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175–1184

Basrowi and Sukidin, 2002 Basrowi & Sukidin (2002). *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya: Insan Cendekia.

Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October),403.411.<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations*. Vol. 1. (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). *Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 246–260). Sage Publications, Inc.

Bolon, D. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & health services administration*, 42 2, 221-41 .

Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

Cheryl Burke Jarvis, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff. *Journal of Consumer Research*, Volume 30, Issue 2, September 2003, Pages 199–218, <https://doi.org/10.1086/376806>

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321

Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676–684. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.8.676>

Colquitt, J.A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, Jason A and Greenberg, J. (2003) Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. In. *Organizational Behavior*, Ed: J. Greenberg, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 2003

Colquitt, Jason A., Donald E., Conlon, Christopher O.L.H. Porter, Michael J Wesson ve Yee K. NG; (2001), “Justice at the Millenium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Pschology*, 86(3), ss. 425- 445

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, with- drawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301–327). Mahwah, NJ: Erlbaum

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946. <https://doi.org/10.1002/job.173>
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks. CA Sage
- Cropanzano R., C. A. Prehar and P. Y. Chen. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, Vol. 27 No. 3, pp.324-351
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organisational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G., & van der Velde, M. E. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1): 66-86
- de Lange, A., Taris, T. W., Kompier, M., Houtmans, I., & Bongers, P. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normals, reversed, and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18, 149-166. doi:10.1080/02678370412331270860
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress, and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*,

12(4), 409–423. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.409>

Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108

Fiorelli, JS & Margolis, H (1993) “Managing and Understanding Large Systems Change: Guidelines for Executive and Change Agents” *Organizational Development Journal* 11(3) pp 1–13

Folger, R. dan J. Greenberg. 1985. Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel System. In G. Ferris dan K. Rowland (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management* 3: 141-183 Greenwich, CT: JAI Press.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change*

Management, 12(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/09534819910255306>

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). . Organizational justice and human resource management (7) . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>

Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997) Meta-Analytic Review of Leader Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*,82,827-844. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial

practices and employee wellbeing trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A. (2000), *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall. Homayouni,

Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M (2014). Relationship between organizational justice and organizational safety climate: DO fairness perceptions influence employee safety behavior? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20(2), 199-211. <https://doi.org/10.1080/10803548.2014.11077045>

Guest, D. (1987) *Human Resource Management and Industrial Relations*. *Journal of Management Studies*, 24, 503- 521

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Harter J.K., Schmidt F.L. and Hayes, T.L. (2002). 'Business unit level relationship between employee satisfaction,

employee engagement, and business outcomes: a meta analysis'. *Journal of Applied Psychology*. 87(2). 268-279.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.

Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. Harper, Oxford.

İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A., 2004. "Perceptions Of Employees about Organizational Commitment and Justice as Determinants of Their Organizational Coherence. *Ankara University Social Sciences Journal*, 59 (1), ss.181-281.

Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations*, 53(6), 807–839. <https://doi.org/10.1177/0018726700536003>

İyigün, N.Ö., 2012. Organizational Justice: A Theoretical Approach, *Istanbul Commerce University Social Sciences Journal*, (21), ss.49-64

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psycho logical analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jan Alexander Häusser, Stefan Schulz-Hardt, Andreas Mojzisch. (2014) The active learning hypothesis of the job–demand–control model: an experimental examination. *Ergonomics* 57:1, pages 23-33.

Jermier, J. M., Knights, D., & Nord, W. R. (Eds.). (1994). *Critical perspectives on work and organization. Resistance and power in organizations*. Taylor & Frances/Routledge.

Johnson, J.V. and Hall, E.M. (1988) Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>

Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- Klein, H.J., Kim, Jay S.(1998). A Field Study of the Influence of Situational Constraints Leader-Member Exchange and Goal Commitment on Performance, *The Academy of Management Journal*, vol 41, no 1, (pp. 88-95)
- Liden, R. C., Graen, G.(1980). Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership, *The Academy of Management Journal*, vol 23, no 3,(pp. 451-465)

Liden, R. C., Maslyn, J. M.(1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, vol 24, no 1, (pp. 43-72

Littlejohn, Stephen W., and Kathy Domenici. (2001). *Engaging communication in conflict: systemic practice*. Thousand Oaks: Sage Publications. <http://site.ebrary.com/id/10582164>.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 9–131). New York, NY: Academic Press.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189

Loi, R., Hang-Yue, N. and Foley, S. (2006) Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

<http://dx.doi.org/10.1348/096317905X39657>

Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.

Maenapothi, R. (2007). Happiness in the Workplace Indicator. Master's Thesis. Human Resource Development? National Institute of Development Administration.

Maitama, K. (2012). *Organisational Justice and Turnover Intention among Frontline Employees of Electricity Distribution Companies in Nigeria*. 1–7.

McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
<http://dx.doi.org/10.2307/256489>

Moleong, Lexy J.. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). *How does organizational justice affect organizational citizenship behavior?* In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (p. 355–380). Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York
- Mor Barak et al (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis, The University of Chicago Press, Chicago
- Murtaza, G., Ishad, I., Shahzad, K. (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*, 29, 74-80
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management. Journal*, 36, 527-559.

- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizen ship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe. The importance of perceived and actual job stability for well being at work. *Labour Economics*, 16, 547–555
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83–103. <https://doi.org/10.1023/A:1015146225215>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). "Paternalistic leadership: A review and agenda for future research": Erratum. *Journal of Management*, 34(4), 844. <https://doi.org/10.1177/0149206308321542>
- Pettigrew, T. F. (1967). Social evaluation theory: Convergences and applications. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2010). Differences in the job satisfaction of high- paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1), 1–29.
- Price JL. The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*. 1989;16(4):461-473. doi:[10.1177/0730888489016004005](https://doi.org/10.1177/0730888489016004005)
- Raco, J. (2018, July 18). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188–196.
- Rejeki, S. (2015). *Sanitasi, Higiene dan Keselamatan Kerja (K3)*. Bandung: Rekayasa Sains.

- Robbin, S.P., Judge, T.A. (2015), *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Four.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Applied Psychology*, 97, 245-272.
- Robertson I., Cooper C. (2011) *Psychological Well-Being*. In: *Well-Being*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230306738_4
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946. [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Salancik, G. (1977) *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. ... and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1-54
- Salas-vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on*

Management and Business Economics, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Salvatori, A. (2010). Labour contract regulations and workers' wellbeing: International longitudinal evidence. *Labour Economics*, 7(4), 667–678.

Scandura, T.A., Schriesheim, C.A.(1994), Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary concepts in leadership research, *Academy of Management Journal*, vol 37, (pp. 1588-1602)

Sevilla, Consuelo, dkk. 1993. Pengantar Metode Penelitian. Universitas Indonesia.

Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161>

Schultz, Theodore W. (1960). "Investment in Human Capital". In Karabel, Jeremo and Halsey, A.H. (Eds). *Power and Ideology in Education*. New York: Oxford University Press, pp. 313 – 24.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Stouffer, S.A., Suchman, E., Devinney, L., Star, S., Williams, R., (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press
- Taylor, S.J. and Bogdan, R. (1990) *Introduction to qualitative research methods*. Paidós, Buenos Aires
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: Erlbaum/Halstead.
- Truckenbrodt Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Tyler, T. R. (2001). A psychological perspective on the legitimacy of institutions and authorities. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 416–436). Cambridge University Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to

feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813–838.

Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.

van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715006066023>

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999), 'The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research', *Work & stress*, 13(2), pp. 87-114.

Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee wellbeing and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral*

Sciences, 5, 1986–1990.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>