

KEADILAN ORGANISASI UNTUK MENUNJANG KINERJA KARYAWAN: SUATU TINJAUAN

Sutono¹, Ririn Handayani², Liesma Maywarni Siregar³

¹ Universitas Islam negeri Imam Bonjol, ² Universitas Lancang Kuning ³ Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

email: ¹Sutono1968@yahoo.co.id ²ririnhandayani@unilak.ac.id

³liesmamsiregar@gmail.com

Abstract. The aim of this research is to examine organizational justice to support employee performance theoretically. Management experts stated that the perception of organizational justice perceived by employees can improve employees performance. This article used is a literature study with the type of library research, because in collecting, analyzing, and processing the data in this article, it is taken from a written and relevant literature study. The data used is secondary data in the form of data sourced from available data, in the form of documents, records, government publications, and other sources. Various data obtained are summarized and then presented descriptively and concluded. The result showed that previous studies found a significant relationship between organizational justice and performance.

Keywords: *organizational justice; employee performance; perception*

Abstrak. Tujuan artikel ini adalah untuk mengkaji keadilan organisasional untuk menunjang kinerja karyawan secara teoritis. Ahli manajemen beranggapan bahwa persepsi mengenai keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artikel ini menggunakan studi literatur yang dengan jenis penelitian library research, karena dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengolah data pada artikel ini diambil dari studi literatur yang tertulis dan juga relevan. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu berupa data-data yang bersumber dari data yang tersedia, berupa dokumen, catatan-catatan, publikasi terbitan pemerintah, dan sumber lainnya. Berbagai data yang diperoleh dirangkum kemudian dipaparkan secara deskriptif dan disimpulkan. Hasilnya adalah bahwa kajian-kajian terdahulu menemukan terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kinerja karyawan.

Kata kunci: *keadilan organisasional, kinerja karyawan, persepsi*

Pendahuluan

Manusia sebagai sumberdaya utama untuk mencapai tujuan organisasi merupakan penggerak yang posisinya belum dapat tergantikan. Perusahaan perlu memandang posisi ini mempunyai suatu bentuk penanganan utama pada aspek sumberdaya. Karena kemampuan yang dimiliki serta kemauan karyawan memberikan kontribusi perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Di samping itu, organisasi juga memerlukan dukungan penuh dari semua sumberdaya manusia yang ada untuk menopang pencapaian tersebut. Variasi kemampuan setiap sumberdaya manusia yang biasanya lebih dikenal dengan istilah karyawan, pekerja atau staf tidak selalu sama. Keragaman ini akan sangat membantu perusahaan mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Bentuk dukungan karyawan yang hebat dapat terlihat dari pencapaian kinerja terbaik mereka.

Kinerja menurut Wang, et al (2010), Rawashdeh (2013), Nasurdin and Khuan (2011) dan Kalay (2016), akan mewujudkan hasil optimal jika mendapatkan keadilan organisasi. Lebih lanjut Wang, et al., (2010) menyatakan akan mendapat kinerja karyawan secara sempurna ketika karyawan merasa mempunyai keadilan yang tinggi, saat dimana karyawan dalam organisasi akan lebih memilih punya kewajiban untuk berperilaku adil saat menjalankan perannya dengan bekerja melampaui batas yang mereka miliki.

Lebih lanjut Fernandes & Awamleh (2006), berpendapat bahwa keadilan organisasi memainkan peran utama ketika imbalan yang diberikan secara adil sebagaimana bidang pekerjaan dan kepantasan yang diperoleh karyawan di tempat kerja. Keadilan organisasi menjadi penting, karena imbalan yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan kinerja mereka secara perorangan.

Maka, para peneliti menyetujui bahwa organisasi atau lembaga harus dapat mengelola pekerja dengan baik sehingga akan muncul keselarasan yang berimbang

yang dirasakan oleh seluruh sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Terwujudnya keseimbangan dalam organisasi merupakan bentuk keadilan organisasi. Dalam teori keadilan dijelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural merujuk kepada persepsi pekerja berkaitan dengan keseimbangan serta kewajaran yang mereka berikan, baik itu berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman-pengalaman, dengan imbalan yang mereka dapatkan. Maka, dalam hal ini pekerja akan memilih untuk meminta balasan atau penghargaan atas apa yang mereka berikan kepada organisasi (Widiastuti & Aisyah, 2016).

Lebih lanjut, Widiastuti & Aisyah, (2016) menyatakan bahwa dengan adanya pemenuhan rasa keadilan yang diwujudkan oleh perusahaan, maka secara tidak langsung memberikan pengaruh kepada kepuasan karyawan atas tugas yang telah mereka kerjakan. Munculnya rasa puas dalam bekerja, terlihat dari cara bekerja karyawan dengan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab.

Skitka dan Bravo (2005) sebagaimana dikutip oleh Kristanto, (2015), bahwa aspek yang utama dalam suatu organisasi adalah keadilan organisasi, karena jika keadilan tersebut tidak dirasakan oleh karyawan, maka akan muncul menurunnya komitmen, munculnya berbagai tindakan yang tidak menyenangkan, bahkan dapat munculnya keinginan untuk melakukan protes oleh karyawan. Penelitian yang berhubungan dengan keadilan organisasional menemukan bahwa keadilan organisasi memberikan peran yang positif terhadap kinerja karyawan (Nasurdin & Khuan, 2011; Suliman & Kathairi, 2013).

Li and Cropanzano (2009) dalam Darham, dkk (2015), menemukan jika keadilan organisasional memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja personil dalam organisasi, munculnya perilaku kewarganegaraan pekerja, meningkatnya kesehatan mental, menekan tingkat stres serta beragam sikap positif lainnya. Keadilan

organisasi dibagi kepada beberapa jenis yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional (Colquitt, 2001).

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan artikel ini adalah untuk mengkaji keadilan organisasional untuk menunjang kinerja karyawan secara teoritis.

Metode

Penulis menggunakan studi literatur yang dengan jenis penelitian *library research*, karena dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengolah data pada artikel ini diambil dari studi literatur yang tertulis dan juga relevan dalam mengumpulkan data yang fokus pada kajian artikel mengenai keadilan organisasional untuk menunjang kinerja karyawan. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu berupa data-data yang bersumber dari data yang tersedia, berupa dokumen, catatan-catatan, publikasi terbitan pemerintah, dan sumber lainnya. Berbagai data yang diperoleh dirangkum kemudian dipaparkan secara deskriptif dan kemudian ditarik suatu kesimpulan.

Pembahasan

Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut Greenberg, (1990) dalam Lestyanie & Yanuar (2019), keadilan organisasi sebagai suatu konsep yang menyatakan persepsi pekerja berkenaan dengan sebesar apa keberadaan mereka dibutuhkan dalam perusahaan serta persepsi mereka dalam memberikan andil terhadap hasil perusahaan. Tabibnia, Satpute, & Lieberman, (2008), berpendapat bahwa keadilan organisasional meliputi persoalan yang berhubungan dengan persepsi keadilan imbalan, memiliki peluang yang sama untuk memperoleh kesempatan promosi jabatan disertai dengan tata cara seleksi yang tepat.

Gibson, et al (2012), menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan tingkatan ketika seorang karyawan merasa mendapat perlakuan yang sama dengan yang lain pada perusahaan tempatnya bekerja. Colquitt, LePine, & Wesson, (2009) dalam Kristanto, (2015) berpendapat bahwa keadilan organisasional merupakan suatu persepsi seorang karyawan terhadap rasa adil berkaitan dengan keputusan yang dibuat oleh pimpinannya. Demikian juga pendapat Lind dan Tyler (1988) dalam Darham et al., (2015), bahwa keadilan merupakan gambaran situasi sosial ketika hak dan kewajiban sebagai pekerja terpenuhi.

Keadilan organisasional, seiring dengan berkembangnya ilmu manajemen juga berdampak kepada perubahannya yang sangat fantastis dalam beberapa dekade ini, menarik perhatian peneliti untuk melakukan pembuktian keterkaitannya dengan variabel-variabel lain. Misalnya dikaitkan dengan produktivitas kerja, misalnya perilaku kelompok dalam organisasi, variasi hasil kerja, stres atau juga sikap karyawan dalam bekerja (Cropanzano et al.2001; dan Judge dan Colquitt, 2004). Dipandang sebagai sesuatu yang mengandung makna konsistensi, tidak berat sebelah dalam berpihak, dan melibatkan karyawan dalam berbagai program (Greenberg, 1986), terciptanya interaksi antar pribadi dalam organisasi antara pekerja dengan atasan (Judge & Colquitt, 2004).

Mengutip Lind & Tyler (1988) dalam Darham (2015) umumnya gambaran keadilan dimaknakan sebagai situasi yang mencerminkan hak dan pemenuhannya. Parker dan Kohlmeyer (2005) berpendapat bahwa keadilan organisasional sebagai persepsi semua anggota terhadap keadilan yang mereka rasakan, terutama keadilan yang mereka rasakan berhubungan dengan pembagian *reward* seperti imbalan dan kesempatan promosi. Karyawan akan merasakan keadilan ketika pihak yang berwenang dalam organisasi bersikap konsisten serta tidak bias kepada karyawan

karena sikap diskriminasi mengakibatkan datangnya diskriminasi dalam diri bawahan.

Keadilan organisasi menurut (Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009) didefinisikan sebagai suatu konsep yang muncul dengan mempersoalkan keadilan dalam aktivitas organisasi dan hal itu berhubungan dengan situasi di tempat kerja dan hubungan dalam mewujudkan rasa percaya pada karyawan bahwa mereka diperlakukan dengan adil. Sedangkan bagi Eberlin & Tatum, (2005) ini adalah suatu konsep yang penting dalam memberikan gambaran berkaitan dengan lingkungan perusahaan.

Candika & Chairoel, (2018) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah merupakan persepsi pekerja berhubungan dengan perlakuan adil yang mereka terima berupa sikap, perlakuan maupun penghargaan. Keadilan ini semestinya dapat dirasakan semua orang dalam organisasi, akan tidak mudah terwujudnya, tidak jarang pekerja merasa menerima perlakuan tidak adil oleh organisasi tempatnya bekerja. Hal ini bisa saja terjadi oleh banyak sebab, misalnya, jumlah tenaga kerja yang tersedia di bursa tenaga kerja, sehingga posisi tawar pekerja terhadap perusahaan menjadi lemah terutama berkaitan dengan kebijakan yang mereka terima. Akibatnya adalah pekerja merasa kesempatan promosi menjadi berkurang berbagai kebijakan perusahaan dianggap tidak memihak mereka. Ini menyebabkan imbalance yang mereka terima tidak seperti yang diharapkan, lingkungan dan suasana bekerja yang kurang menyenangkan dan mereka merasa diperlakukan tidak sama antar pekerja.

Menurut Girish dalam (Mustika & Suana, 2018) keadilan adalah suatu pendekatan yang umum yang berhubungan apa yang dianggap betul atau yang dirasakan tidak betul pada organisasi. Keadilan organisasi menurut Tang dan Linda (1996) dalam Cahayu & Adnyani, (2015) adalah jika atasan mampu berperilaku adil serta konsisten kepada semua karyawan, maka persepsi yang dimiliki oleh karyawan

akan positif sehubungan dengan dimensi dalam keadilan organisasi serta hal ini dapat menambah kepuasan, komitmen serta keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Colquitt, (2001) berpendapat dalam keadilan organisasional terdapat empat tipe, yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Bagi Li & Cropanzano, (2009), teori keadilan Colquitt pada saat ini lebih banyak digunakan jika dibandingkan dengan teori keadilan organisasi lainnya.

Maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keadilan organisasi adalah suatu persepsi yang diberikan oleh karyawan sehubungan dengan perilaku yang mereka rasakan di tempat kerja.

Faktor-Faktor Keadilan Organisasi

Mengutip Dyna dan Graham (2005) dalam Kristanto (2015), mengetahui keadilan organisasi dapat dilakukan dengan mengukur tiga hal sebagai berikut;

- 1) Keadilan yang berhubungan dengan kepantasan penghargaan terhadap sumber daya. Suatu organisasi dikatakan berlaku adil oleh pekerjanya, jika memberikan imbalan yang diberikan terhadap pekerjaan yang diselesaikan. Rasa tidak adil akan muncul jika pekerjaan yang diselesaikan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima oleh karyawan.
- 2) Keadilan pada proses pengambilan keputusan. Karyawan akan merasa organisasinya adil jika mereka diberikan kesempatan untuk terlibat dalam membuat keputusan, punya kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan sarannya kepada organisasi. Kemudian, setelah keputusan dibuat, jika pelaksanaannya karyawan merasa tidak ada ketimpangan, maka mereka menganggap telah adanya keadilan dalam organisasi.

- 3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas penjagaan hubungan antar individu. Karyawan akan merasa organisasinya berlaku adil jika hubungannya dengan atasan terjalin dengan baik, misalnya mendapatkan layanan akan keluhan yang wajar dan semestinya. Di samping itu, informasi yang diampaikan atasa kepada bawahan harusnya jujur dan benar sehingga hal ini dapat mewujudkan rasa keadilan organisasi kepada bawahan.

Menurut Sweenney dan McFarlin (2011) dalam Satriawan, (2016) mengajukan dua model faktor keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural. Menggunakan model persamaan struktural, Sweenney dan McFarlin menyatakan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (membayar kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan hasil tingkat organisasi atau komitmen organisasi.

Menurut Colquitt, et al (2001) berpendapat bahwa selain dua faktor tersebut di atas, terdapat pula faktor keadilan interaksional yang berbeda dari keadilan prosedural karena merupakan komponen pertukaran interaksi sosial dan kualitas pelakuan, sedangkan keadilan prosedural merupakan proses yang digunakan untuk sampai ketahap hasil keputusan. Umumnya peneliti dalam perjanjian mengenai perbedaan antara keadilan prosedural dan distributif selalu mendapatkan kontroversi atas perbedaan antara keadilan interaksional dan keadilan prosedural.

Noe *et al.* (2011) dalam Satriawan (2015) berpendapat bahwa imbalan dijadikan sebagai acuan dalam menentukan keadilan dalam bekerja, seorang karyawan akan membandingkan jumlah imbalan yang ia teria dengan imlana yang diterima oleh orang lain dalam suatu organisasi.

Selain itu, faktor konstruk keadilan distributif dan prosedural menarik untuk didiskusikan. Di bawah ini akan dibahas keadilan distributif dan keadilan prosedural berdasarkan kajian-kajian yang pernah dilakukan oleh para peneliti;

1. Kajian yang merujuk kepada model penilaian keadilan Leventhal (2014) dalam (Satriawan, 2016), yang merumuskan bahwa keadilan prosedural sebagai persepsi seseorang berkaitan dengan keadilan dari komponen prosedural sistem sosial yang mengatur suatu proses alokasi. Seseorang akan membangun penilaian keadilan prosedural menggunakan enam bentuk aturan keputusan sebagai berikut; konsistensi, bias penindasan, ketepatan, dapat dikoreksi, adanya keterwakilan, dan memenuhi standar etika. Leventhal membedakan keadilan prosedural dan distributif yang didefinisikan sebagai "penilaian atas distribusi yang adil". Teori lain dalam *The Group-Value Model* yang dikemukakan Lind dan Tyler membedakan dua dimensi keadilan ini. Keadilan distributif berpusat pada perhatian individu terkait keadilan imbalan, sedangkan prosedural lebih fokus pada proses kepurusan tersebut dibuat.
2. Thibaut dan Walker dalam Sevier, (2020) telah melakukan eksperimen dalam upaya untuk menguji reaksi seseorang terhadap ketidaksamaan imbalan. Salah satunya adalah dengan menguji reaksi subyek penelitian dengan memberitahu mereka bahwa orang lain dengan tingkatan kualifikasi yang sama namun dibayar lebih tinggi atau lebih sedikit. Eksperimen yang terkait dengan keadilan prosedural dilakukan oleh Thibaut dan Walker (2013) ini, membuat perbandingan dua jenis pengendalian penyelesaian perselisihan. Kemudian, jumlah kendali yang digunakan oleh mereka yang berselisih untuk menyelesaikan keluhan (kendali proses) dan, jumlah kendali yang digunakan pihak-pihak yang berselisih secara langsung untuk menetapkan jumlah

imbangan (kendali keputusan). Selain melakukan eksperimen, pengujian kedua dimensi keadilan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang tidak sama. Ambrose dan Arnaud (2013) menyatakan bahwa pengukuran terhadap keadilan distributif secara relatif konsisten pada seluruh penelitian, sedangkan meski pengukuran keadilan prosedural berbeda-beda dalam operasionalisasinya, riset menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diukur secara memadai. Colquitt et al., (2001) dalam meta-analisisnya menggambarkan bahwa bahwa keadilan distributif dan prosedural dalam pengukurannya dapat dibedakan.

3. Pada konstruk yang berbeda semestinya terhubung dengan variabel kriteria yang juga berbeda. Ambrose dan Arnaud (2013) dalam Satriawan, (2016), mengemukakan bahwa dalil yang diterima umum adalah bahwa keadilan prosedural memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku global sementara itu keadilan distributif berpengaruh kepada perilaku yang spesifik. Mengutip Satriawan, (2016), meta analisis yang dilakukan Colquitt *et al.* (2011), juga memperkuat dalil ini dengan menyatakan bahwa keadilan distributif memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku spesifik, seperti kepuasan gaji dan kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural memberikan pengaruh kuat terhadap munculnya perilaku global, di antaranya komitmen organisasional, komitmen kelompok, dan muncul intensi keluar.
4. Kedua dimensi keadilan itu dapat dianggap sebagai konstruk yang tidak sama, karena itu keduanya harus mempunyai sejumlah anteseden yang unik. Ambrose dan Arnaud (2013) berpendapat bahwa menyatakan keluaran organisasional yang berpengaruh terhadap persepsi keadilan distributif, di antaranya penghasilan, *benefits*, keamanan, kompleksitas suatu pekerjaan, penyeliaan, imbalan intrinsik, senioritas, dan status dalam pekerjaan.

Sementara itu, kesempatan untuk memperoleh informasi selama adanya proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi keadilan procedural karyawan.

Sedangkan keadilan interaksional fokus perhatiannya untuk memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan martabat. Perselisihan yang muncul sehubungan dengan dimensi ini adalah; apakah keadilan interaksional merupakan bagian dari keadilan prosedural atau merupakan konstruk yang bebas. Bies (2013) dalam Satriawan, (2016) menyatakan bahwa keadilan interaksional dikaitkan dengan evaluasi penyelia langsung sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan evaluasi sistem organisasional, maka keduanya merupakan konstruk yang berdiri sendiri.

Pendapat ini didukung oleh Greenberg (1987) dalam Satriawan, (2016) yang mengatakan bahwa keadilan interaksional memiliki dua komponen yang independen, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Sehingga dapat dinyatakan bahwa ketiga dimensi keadilan tersebut merupakan konstruk yang sudah teruji validitasnya dalam penelitian.

Indikator-Indikator Keadilan Organisasional

Saputra dan Wibawa, (2019) mengutip Al-Zu'bi menjelaskan bahwa untuk menilai keadilan organisasi memiliki beberapa indikator, di antaranya adalah sebagai berikut;

1. Keadilan interaksional.

Ini adalah bentuk perilaku pimpinan kepada bawahan yaitu pada saat pimpinan memandang bawahan dengan sopan dan terhormat. Dinilai berdasarkan nilai pada persepsi bawahan berkaitan dengan perilaku atasan pada saat menjalankan keputusan tugas, atasan memikirkan kebebasan

bawahan dan keterkaitan serta memberikan pembenaran kepada keputusan kerja.

2. Keadilan distributif.

Adalah suatu nilai yang diperoleh terhadap organisasi berkenaan. Nilai ini berdasarkan indeks terhadap persepsi mereka pada rencana kerja serta imbalan yang mereka dapatkan di lingkungan kerja.

3. Keadilan prosedural.

Adalah sekumpulan peraturan dan metode yang mengurus suatu sistem dalam organisasi. Persepsi berdasarkan nilai indeks terhadap ketetapan yang dibuat oleh atasan, atasan mempertimbangkan masalah yang dihadapi bawahan, mengumpulkan informasi sebelum melakukan langkah selanjutnya, pimpinan akan memberikan penjelasan lebih lanjut kepada bawahan, ketentuan kerja juga diberikan secara konsisten kepada semua karyawan.

Sementara itu menurut Lambert dan Hogan (2008) dalam Candika dan Chairael, (2018), membagi keadilan organisasi kepada empat indikator, yaitu:

1. Sikap pimpinan yang adil.
2. Meratanya kesempatan untuk promosi.
3. Kerja keras yang diakui.
4. Adilnya prosedur penilaian.

Colquitt, LePine dan Wesson (2015) membagi keadilan organisasi ke dalam empat dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan distributif, dalam hal ini menggambarkan keadilan yang dirasakan dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diterima pekerja.

2. Keadilan prosedur, merupakan gambaran kewajaran proses pengambilan keputusan yang dirasakan oleh bawahan.
3. Keadilan interpersonal, ini cerminan atas kewajaran perlakuan yang dirasakan oleh karyawan dari pihak yang berwenang.
4. Keadilan informasi, yaitu menggambarkan kewajaran yang dirasakan dalam komunikasi yang diberikan kepada karyawan dari pihak berwenang.

Keadilan Organisasi dan Kinerja

Keadilan organisasional seharusnya dikelola dengan baik karena memberi dampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan. Satriawan, (2016) mengutip Cropanzano (2014) menguraikan terdapat dampak dari pengelolaan keadilan yaitu sebagai berikut:

- a. Terciptanya kepercayaan dan komitmen.

Kepercayaan merupakan kerelaan dalam menghargai pihak lain tetapi sifat kerelaan ini mudah berubah. Colquitt, (2001) menemukan bahwa tiga komponen keadilan memprediksi kepercayaan, dan hubungan tersebut cukup kuat. Tyler (2011) dalam Satriawan, (2016) menyatakan bahwa kepercayaan kepada para pembuat keputusan adalah penting karena mereka mempunyai kebijaksanaan dalam mengalokasikan penghargaan dan sumber daya. Hal lainnya adalah bahwa reaksi setiap orang terhadap kepercayaan adalah relevan karena ketergantungan antara satu dengan yang lainnya. Lebih lanjut Colquitt *et al.* dalam (Satriawan, 2016) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kepercayaan dibanding keadilan distributif. Meski demikian, karena kepercayaan biasanya ditujukan kepada orang tertentu, dalam model *agent-system* keadilan interpersonal dan informasional diprediksi merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap

kepercayaan dibanding prosedural. Sama halnya dengan kepercayaan, karyawan yang diperlakukan adil akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Kebanyakan riset mengukur komitmen afektif, tingkat dimana karyawan mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan membuat tujuan perusahaan menjadi tujuan milik mereka sendiri. Tyler (2010) dalam Colquitt *et al.* (2011) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen dibanding keadilan distributif. Hal ini konsisten dengan teori dua faktor seperti yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (2012). Tetapi terdapat pula penelitian yang menunjukkan sebaliknya, seperti yang diperlihatkan oleh Lowe dan Vodanovich (2013) dimana keadilan distributif merupakan prediktor yang lebih kuat. Hasil penelitian lain mendukung sistem *agentmodel* dimana keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat dibanding keadilan interaksional (Masterson *et al.*, 2011). Penelitian lain yang menggunakan tiga jenis keadilan dilakukan oleh Cohen-Carash dan Spector (2011) yang menyatakan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan komitmen. *Affective commitment* secara signifikan dan positif berhubungan dengan keadilan prosedural ($r = 0,50$) lebih kuat daripada dengan distributif ($r = 0,47$), dan interaksional ($r = 0,38$) (dalam Satriawan, 2016).

b. Keadilan meningkatkan kinerja

Di antara semua dimensi dalam keadilan organisasional, hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja adalah yang paling tidak jelas. Earley dan Lind (2013) menemukan hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja dalam penelitian laboratorium. Kanfer *et al.* (2013) menemukan korelasi negatif antara keadilan prosedural dan kinerja. Dalam penelitiannya, mereka

memanipulasi jumlah suara para partisipan yang dimiliki dalam penilaian kinerja. Keller dan Danserau dalam Colquitt *et al.* (2011) menemukan hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dengan kinerja yang diukur berdasarkan catatan penilaian kinerja. Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Griffeth *et al.* (2013) dan Ball *et al.* (2014) menghubungkan keadilan distributif dengan kinerja yang hasilnya konsisten dengan prediksi teori keadilan. Menurut teori keadilan Adam, individu lebih berupaya memaksimalkan keadilan daripada memaksimalkan imbalan. Pernyataan ini menjadi dasar prediksi bahwa individu yang kelebihan kompensasi dengan skema semakin besar output semakin besar imbalan, akan berusaha mengembalikan keadilan dengan membatasi jumlah dan meningkatkan kualitas (kinerja) *output* yang dihasilkan. Colquitt *et al.* (2011) menyatakan bahwa sulit untuk menerapkan logika *agent-system* dan model dua faktor untuk memprediksi kinerja. Di satu sisi, kinerja mendukung, dan sering diukur oleh agen, misalnya supervisor. Untuk alasan ini, Masterson *et al.* (2011) menemukan hubungan yang lebih kuat antara keadilan interaksional dengan kinerja. Di lain pihak, kinerja mencerminkan kontribusi anggota terhadap tujuan perusahaan, sehingga karakteristiknya mengacu kepada sistem dan seharusnya keadilan prosedural menjadi prediktor yang lebih kuat. (dalam Satriawan, 2016)

Colquitt *et al.* (2011) menambahkan dampak lain yang diperoleh dari pengelolaan keadilan, yaitu (Satriawan, 2016):

1. Evaluasi Wewenang. Pusat perhatian evaluasi wewenang antara lain bagaimana otoritas yang berwenang menyelesaikan permasalahan di antara pihak-pihak yang berselisih dan tingkat penerimaan bawahan terhadap atasan mereka. Tyler (2010) dalam Colquitt (2011) menyatakan bahwa

keadilan procedural berhubungan lebih kuat dengan evaluasi wewenang dibanding distributif. Meski demikian, sebagaimana komitmen organisasional, selain didukung oleh banyak penelitian tetapi juga dimentahkan oleh penelitian lainnya. Dalam model *agent-system* memprediksi keadilan interpersonal dan informasional sebagai prediktor yang lebih kuat dalam kasus bahwa mereka yang memiliki wewenang berseberangan dengan manajemen secara umum.

2. Penarikan Diri. Meskipun penarikan diri menjadi *outcomes* yang umum dalam literature keadilan, penarikan diri belum diuji dalam konteks model dua faktor. Penarikan diri dapat terjadi sebagai hasil dari evaluasi mengenai organisasi secara keluruhan sebagai reaksi dari ketidakpuasan atau perlakuan yang tidak menyenangkan. Bagaimanapun, karena karyawan yang menarik diri secara tipikal meninggalkan keseluruhan organisasi, penarikan diri adalah sistem yang secara alamiah sama dengan komitmen organisasional (Colquitt, 2011). Penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara keadilan organisasional dan penarikan diri beragam hasilnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berdampak kepada penarikan diri (Hom *et al.*, 2014) dalam Satriawan (2016), dan penelitian lain menunjukkan keadilan prosedural lebih berdampak kepada penarikan diri (Dailey dan Kirk, 2012). Sedangkan Masterson *et al.* (2011) menyatakan bahwa keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap penarikan diri dibanding keadilan interaksional.
3. Reaksi Negatif. Dimensi keadilan organisasional akan berpengaruh pada banyak perilaku kontraproduktif (Conlon *et al.*, 2013). Perilaku tersebut termasuk pencurian, kejahatan kerah putih, keterlambatan, penyalahgunaan obat dan alkohol, masalah disiplin, kecelakaan, sabotase, pelecehan seksual,

dan penyiksaan fisik maupun verbal (Ones, 2012) dalam Satriawan (2016). Sebagaimana penarikan diri, reaksi negatif belum diuji dengan menggunakan model dua faktor. Reaksi negatif dapat terjadi secara murni karena evaluasi kognitif mengenai organisasi secara keseluruhan atau reaksi emosi yang besar terhadap perilaku seseorang. Meski demikian, Hoy dan Tarter (2013) menemukan bahwa *organizational retaliatory behaviors* (ORB) berkorelasi dengan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, dengan keadilan interaksional mempunyai dampak yang paling kuat.

Selain itu terdapat beberapa faktor yang berdampak kepada keadilan organisasi menurut McFarlin & Sweeney (1992) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan.

Sikap dalam melakukan tugas karyawan disertai semua akibat yang ditanggungnya. Penjelasan dari individualitas kerja serta cara penilaian yang dapat menaikkan persepsi pegawai mengenai keadilan organisasi.

2. Adanya tingkat kepercayaan pegawai rendah.

Dalam hal ini sejauhmana harapan pekerja terhadap pemimpin semakin tinggi juga harapan pegawai kepada pemimpin maka karyawan juga akan menaikkan persepsi pegawai tentang keadilan organisasi.

3. Frekuensi masukan.

Semakin sering masukan yang diberikan maka akan dapat menaikkan persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi.

4. Kemampuan manajerial.

Sejauhmana kebijakan ditetapkan dengan adil serta stabil dan menghormati pegawai dengan tidak pilih kasih mengenai karyawan tetap dan karyawan kontrak, dengan begitu akan lebih mudah menaikkan persepsi karyawan mengenai keadilan yang mereka rasakan.

5. Iklim organisasi.

Persepsi terhadap mutu kawasan internal organisasi secara relatif dinikmati organisasi yang pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepribadian mereka, selanjutnya juga bakal berdampak kepada meningkatnya persepsi karyawan mengenai keadilan.

Kesimpulan

Sebuah organisasi perlu mempertimbangkan memperlakukan pegawainya dengan adil, dalam manajemen dikenal dengan istilah sebutan keadilan organisasional. Keadilan organisasional dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima dalam organisasi. Jika keadilan organisasi dapat diterapkan, maka salah satunya dapat terciptanya kinerja, sebagaimana penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti, selain itu akan muncul kepercayaan dan komitmen karyawan dalam bekerja. Kinerja merupakan cerminan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, dengan demikian akan dapat dikatakan bahwa keadilan menjadi prediktor yang lebih besar.

Daftar Pustaka

- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91879704&site=ehost-live>
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Cahaya, P. A. ., & Adnyani, I. G. A. . (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3738–3765.
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap

- Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Benefita*, 3(2), 248. <https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Darham, M., Djumlani, A., & Amin, M. J. (2015). Pengaruh Pendekatan Keadilan Organisasi (Organizational Justice) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 3(2), 302–312.
- Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. *Management Decision*, 43(7–8), 1040–1048. <https://doi.org/10.1108/00251740510610035>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Gibson, L. J., Ivancevich, J. M. ., Donnelly, J. H., & Konopaske, J. R. (2012). *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap OCB, Komitmen Sebagai Intervening Pada CV. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191–198.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Do east asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46(5), 787–805. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00825.x>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.

- <https://doi.org/10.4324/9781315577661>
- Mustika, R., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh Sinisme Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(5), 2380–2409.
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273–290.
- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(10). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p19>
- Satriawan, D. G. (2016). *Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*.
- Sevier, J. (2020). A [relational] theory of procedure. *Minnesota Law Review*, 104(4), 1987–2060.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The Sunny Side of Fairness. *Psychological Science*, 19(4), 339–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02091.x>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 88–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i1.11478>