

# Model *Trickle-Down* Keadilan Organisasional: Keterkaitan Persepsi Dosen dan Mahasiswa serta Berbagai Reaksi Mahasiswa terhadap Keadilan Dosen dan Universitas<sup>1</sup>

Sunjoyo  
Universitas Kristen Maranatha Bandung

**Abstract:** *This study replicates Masterson's (2001) research that attempted to examine relationships of teachers and students perceptions and students reactions on justice. Respondents are the Economics Faculty's teachers and students of Maranatha Christian University, Bandung. This empirical study was conducted on a sample of 39 teachers and 1,203 students. The outliers, validity, reliability, goodness of fit measures were conducted before hypotheses testing. The structural equation modelling was used to examine eleven hypotheses. The results show that five hypotheses were supported and six hypotheses were not supported. Findings indicate that teacher's perception to interactional justice and interaction between teacher's perception to distributive justice and procedural justice positively and directly effect on affective organizational commitment. Student's perception to teacher's prosocial behaviors positively and directly affect on student's perception to teacher's justice. Student's perception to teacher's justice positively and directly effects on student's reaction to teacher. Student's reaction to teacher positively and directly effects on student's reaction to university. The implications of these findings were discussed and suggestions for the future research were advanced.*

**Keywords:** *organizational justice; organizational commitment; effort; prosocial behavior; justice perceived; student's reaction; teacher's reaction.*

## I. Pendahuluan

Organisasi yang berorientasi pada kualitas produk berusaha keras melakukan berbagai perbaikan guna menciptakan dan memberikan layanan terbaik kepada para kastumer mereka. Pelayanan harus diberikan terlebih dahulu kepada para kastumer internal (para karyawan), dan selanjutnya para karyawan akan memberikan layanan berkualitas kepada kastumer eksternal.

Masterson (2001) dalam studinya melakukan pengujian terhadap berbagai faktor (persepsi mahasiswa terhadap keadilan instruktur/dosen, persepsi mahasiswa terhadap prososial, persepsi mahasiswa terhadap usaha instruktur/dosen, komitmen organisasional afektif instruktur/dosen, keadilan distributif, keadilan prosedural, serta interaksi antara keadilan distributif dan prosedural) yang berhubungan dengan reaksi-reaksi para mahasiswa terhadap instruktur/dosen dan universitas (lihat Gambar 1). Model penelitian tersebut juga peneliti gunakan dengan sedikit pengembangan.

Karena penelitian ini merupakan pengembangan studi Masterson (2001), maka terdapat beberapa tujuan penelitian untuk menjelaskan bagaimana: (1) pengaruh persepsi keadilan organisasional para dosen terhadap komitmen organisasional; (2) pengaruh komitmen organisasional para dosen terhadap persepsi para mahasiswa pada usaha dan perilaku prososial para dosen; (3) pengaruh persepsi para mahasiswa tentang usaha dan perilaku prososial para dosen terhadap persepsi para mahasiswa tentang keadilan para dosen; (4) pengaruh persepsi para mahasiswa tentang keadilan para dosen terhadap reaksi para mahasiswa tentang para dosen

---

<sup>1</sup> This article achieved the 2<sup>nd</sup> best paper (of 136 papers) and received award certificate from Board of Indonesia Management Forum and trophy from Rector of Telkom Management Institute, Bandung (2011).

dan Universitas Kristen Maranatha (UKM) Bandung; (5) pengaruh reaksi para mahasiswa tentang dosen terhadap reaksi mahasiswa terhadap universitas.

Mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan dalam sebuah tantangan organisasi seperti UKM Bandung? Penelitian ini penting untuk dilakukan karena beberapa alasan. *Pertama*, Bill Marriott dalam Masterson (2001) menyatakan demikian, “*take good care of your employees and they’ll take good care of your customers, and the customers will come back.*” *Kedua*, hampir semua organisasi melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen para karyawan mereka, agar para karyawan dapat melakukan berbagai aktifitas atau pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. *Ketiga*, para dosen merupakan penyaji jasa pembelajaran utama (produk utama) dalam sebuah perguruan tinggi, sehingga kualitas pembelajaran yang dipersepsikan oleh para mahasiswa – salah satu kastumer (*customer*) utama sebuah perguruan tinggi – akan sangat tergantung pada para dosen.

Hampir semua organisasi, hasil dan kualitas layanan diukur dari persepsi para kastumer mereka. Sama halnya dengan perguruan tinggi, kualitas layanan peng-ajaran ditentukan oleh persepsi para kastumer eksternal, khususnya ditentukan oleh persepsi para mahasiswa terhadap usaha, perilaku prososial, dan keadilan para dosen, selanjutnya terhadap perguruan tinggi (Masterson, 2001). Oleh sebab itu, perguruan tinggi seperti UKM Bandung perlu memberikan perhatian yang sangat serius terhadap kualitas layanan kepada para mahasiswa dan konstituennya. Jika hal ini diabaikan, maka reaksi para mahasiswa dan konstituen terhadap para dosen dan UKM Bandung akan buruk – tentunya kondisi seperti ini akan sangat merugikan UKM Bandung dan tidak diharapkan.

Melalui studi ini, diharapkan dapat memberikan tilikan (*insight*) bagi pihak manajemen UKM Bandung untuk dapat menyusun langkah-langkah strategis yang tepat – baik dalam pengambilan berbagai keputusan maupun penetapan kebijakan – untuk menjamin keadilan organisasional dan meningkatkan komitmen organisasional para dosen. Supaya kelak para dosen dapat memberikan perhatian terbaik kepada para mahasiswa, khususnya di UKM Bandung. Sebagai langkah awal, penelitian tentang pengaruh persepsi keadilan para dosen terhadap komitmen organisasional dilakukan pada Fakultas Ekonomi (FE), yaitu terhadap Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen FE UKM Bandung. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebagai prediktor komitmen organisasional afektif para dosen (lihat Gambar 1).

## **II. Studi Pustaka**

### **Keadilan Organisasional**

Sebelumnya telah disinggung bahwa suatu organisasi perlu menunjukkan kepedulian dan perhatian kepada para kastumer (*customers*) internal (karyawan). Hal ini dilakukan supaya mereka dapat memberikan layanan berkualitas tinggi kepada kastumer eksternal. Terdapat banyak cara yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk memberikan layanan kepada para kastumer internal, salah satu caranya adalah dengan memberikan keadilan organisasional (*organizational justice*).

Konsep persepsi keadilan (*fairness*) para karyawan dapat dibagi ke dalam tiga dimensi: (a) keadilan distributif (*distributive justice*) – keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang (Adams, 1965); (b) keadilan prosedural (*procedural justice*) – keadilan yang berasal dari prosedur-prosedur berbagai hasil yang didistribusikan atau berbagai keputusan yang dibuat (Lind & Tyler dalam Masterson, 2001), dan menurut Maiese (2004), keadilan prosedural menunjukkan pada pembuatan dan implementasi keputusan dengan proses-proses yang adil, sedangkan menurut Lim (2004), keadilan prosedural menunjukkan persepsi bawahan terhadap keadilan berbagai prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan; dan (c) keadilan interaksional (*interactional justice*) – keadilan yang berasal dari perlakuan antarpribadi yang diterima seseorang (Bies & Moag dalam Masterson, 2001), termasuk juga bagai-

mana para pemimpin organisasi memperlakukan para karyawannya dengan hormat, sopan, sensitivitas, dan penuh perhatian (Umphress *et al.*, 2003).

### **Komitmen Organisasional Afektif**

Komitmen organisasional merupakan pengenalan dan loyalitas seseorang terhadap sebuah organisasi (Good *et al.*, 1996: 150). Komitmen terhadap suatu organisasi meliputi tiga sikap (*attitude*): (a) rasa (*sense*) pengenalan terhadap tujuan organisasi, (b) rasa (*feeling*) keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (c) rasa (*feeling*) loyalitas terhadap organisasi (Ivancevich & Matteson, 1999: 204). Pada beberapa penelitian sebelumnya (Allen & Mayer, 1990; Meyer & Allen, 1987; Michael, 2000; Sims & Kroeck, 1994), komitmen organisasional dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen organisasional afektif – yang berkaitan dengan kesesuaian nilai; komitmen organisasional *continuance* – yang berkaitan dengan kos dan *benefit* yang dipersepsikan; dan komitmen organisasional normatif – yang berkaitan dengan kewajiban. Dengan kata lain, para karyawan memiliki komitmen organisasional afektif kuat karena mereka ingin (*want*) melakukan sesuatu, memiliki komitmen organisasional *continuance* kuat karena mereka perlu (*need*) melakukan sesuatu, dan memiliki komitmen organisasional normatif kuat karena mereka merasa ada sesuatu yang seharusnya (*ought*) mereka lakukan (Allen & Meyer, 1990: 3; Irving *et al.*, 1997: 444; Meyer *et al.*, 1993: 539).

Riset ini hanya menekankan pada komitmen organisasional afektif saja. Komitmen organisasional afektif juga dapat didefinisikan sebagai komitmen yang dimiliki oleh seseorang karena nilai-nilai yang dimilikinya sejalan (*fit*) dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi di mana ia bekerja (Wulani, 2001: 14). Wykes (1998: 309) menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif merupakan keterikatan dan identifikasi emosional seseorang terhadap organisasinya. Komitmen organisasional afektif ini oleh O'Reilly (1989: 299) diistilahkan sebagai internalisasi.

### **Usaha Dosen**

Usaha didefinisikan sebagai sejumlah energi yang dicurahkan ke dalam suatu perilaku atau sejumlah perilaku (Mohr & Bitner dalam Masterson, 2001). Usaha merupakan energi fisik dan mental yang dibutuhkan untuk melakukan sesuatu (Oxford Advanced Genie, 2002). Masterson menyatakan bahwa para karyawan (dalam riset ini adalah dosen) yang memiliki komitmen organisasional tinggi cenderung berupaya keras untuk meningkatkan berbagai usahanya bagi para kastumer. Contohnya, seorang karyawan akan berupaya secara terus menerus untuk memenuhi berbagai kebutuhan atau menyediakan waktu lebih bagi para kastumernya (Mohr & Bitner dalam Masterson).

### **Perilaku Prososial Dosen**

Perilaku prososial (*prosocial behaviors*) didefinisikan sebagai perilaku karyawan (dalam riset ini adalah dosen) yang mempunyai intensi (keinginan) membantu seseorang yang hendak mereka bantu (Brief & Motowidlo dalam Masterson, 2001). Perilaku prososial merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan secara sukarela untuk memberikan manfaat bagi individual atau orang lain (Arbeau & Coplan, 2007; Caprara & Steca, 2007). Perilaku prososial menunjukkan kecenderungan para individual untuk mengambil berbagai tindakan sukarela yang bertujuan untuk memberikan manfaat bagi orang lain, seperti berbagi (*sharing*), memberikan donasi (*donating*), perhatian (*caring*), kenyamanan (*comforting*), dan pertolongan (*helping*) (Batson dalam Caprara & Steca; Eisenberg & Fabes dalam Caprara & Steca; Fermer *et al.* dalam Caprara & Steca; Schroeder *et al.* dalam Caprara & Steca).

Temuan awal tentang perilaku prososial menunjukkan bahwa tidak mungkin orang dapat dengan efektif menyatakan berbagai perilaku yang tepat dalam sensitivitas dan kompetensi emosional dan antarpribadi (peduli, menolong, atau berbagi), tanpa mereka merasa mampu

mengelola emosi-emosi mereka sendiri dan membangun hubungan-hubungan yang positif dengan orang lain (Caprara & Steca, 2007). Perilaku prososial dapat meningkatkan kualitas berbagai interaksi sosial dengan dua cara. *Pertama*, para individual yang merupakan target berbagai tindakan prososial jelas memperoleh manfaat dari perhatian dan bantuan dari orang lain. *Kedua*, memiliki perilaku prososial memberikan dampak sosial yang baik, memperoleh dalam dan dari menghargai-diri (*self-rewarding*) serta mempunyai berbagai dampak yang sangat bermanfaat (Caprara & Steca).

### **Persepsi Mahasiswa terhadap Keadilan Dosen**

Berbagai tindakan ketidakadilan (*unfair*) yang terjadi di dalam organisasi akan memengaruhi kualitas layanan, yaitu merosotnya motivasi para karyawan untuk memberikan layanan kastumer berkualitas tinggi (Berry dalam Masterson, 2001). Keadilan (*justice*) didefinisikan sebagai pemberian hak-hak yang seharusnya diterima kepada semua orang (Anonim, *ca* 2000), sedangkan Vaknin (2001) keadilan menunjukkan persamaan hak terhadap berbagai kesempatan. Memiliki akses yang sama tidak menjamin mendapatkan berbagai hasil (*outcomes*) yang sama, tetapi selalu ditentukan oleh cara-cara bertindak dan berbagai perbedaan di antara orang-orang. Doktrin persamaan akses didasari pada persamaan hak setiap manusia dan semua manusia diciptakan sama dan berhak memperoleh penghormatan dan perlakuan yang sama. Dessler (2008) menyatakan bahwa *you get what you pay for*. Pernyataan Dessler tersebut dapat dipahami sebagai berikut: kastumer (mahasiswa) yang merasa diperlakukan secara adil oleh karyawan (dosen) akan memberikan respons yang positif terhadap karyawan tersebut, dan sebaliknya apabila kastumer mengalami ketidakadilan atas perlakuan karyawan maka respons kastumer terhadap karyawan tersebut akan cenderung negatif.

### **Reaksi-reaksi Mahasiswa terhadap Dosen dan Universitas**

Reaksi didefinisikan sebagai apa yang dilakukan, dikatakan, atau dipikirkan seseorang sebagai suatu hasil atas sesuatu yang telah terjadi (Oxford Advanced Genie, 2002). Reaksi-reaksi seorang kastumer dapat berupa dukungan dan rekomendasi melalui kata-kata baik terhadap karyawan maupun terhadap organisasi (Masterson, 2001). Masterson menyatakan bahwa kastumer (mahasiswa) hampir selalu mempunyai suatu pilihan atas karyawan-karyawan mana (para dosen) saja yang ia ingin berinteraksi dalam tatanan pelayanan, sehingga persepsi kastumer/ mahasiswa terhadap keadilan karyawan/dosen dapat memengaruhi berbagai intensi keperilakuan kastumer/mahasiswa terhadap karyawan/dosen dan organisasi/universitas.

### **Hubungan Antarkonstruksi Penelitian**

#### **Keadilan Organisasional – Komitmen Organisasional Afektif**

Studi Masterson (2001) menemukan bahwa persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural para karyawan signifikan memengaruhi komitmen organisasional para karyawan secara langsung dan positif. Namun, interaksi keadilan distributif dan prosedural tidak terbukti mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional afektif. Peneliti tertarik melakukan replikasi studi Masterson, karena rancangan (*setting*) risetnya menggunakan perguruan tinggi sebagai objek penelitian. Apabila penelitian ini dilakukan juga pada UKM sebagai salah satu perguruan tinggi yang berorientasi ke masa depan, maka temuan studi ini diyakini akan sangat bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi, khususnya mereka yang berada di dalam lingkungan UKM Bandung. Apalagi UKM Bandung menganut tiga nilai filosofi dasar – keprimaan (*excellence*), integritas (*integrity*), dan kepedulian (*care*) – yang menjadi dasar pelayanannya kepada semua kastumer (internal dan eksternal).

Dalam mengimplementasikan ketiga nilai filosofi dasar UKM Bandung – keprimaan, integritas, dan kepedulian – membutuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh karyawan. Oleh sebab itu, pihak manajemen UKM Bandung perlu melakukan identifikasi terhadap ber-

bagai faktor yang memengaruhi komitmen organisasional para karyawan. Dengan demikian, pihak manajemen UKM Bandung dapat menyusun langkah-langkah strategik yang tepat untuk meningkatkan komitmen organisasional para karyawan. Dan nantinya diharapkan para karyawan dapat memberikan perhatian terbaik mereka kepada UKM Bandung.

Telah dipaparkan pada bagian sebelumnya bahwa komitmen organisasional dapat dibagi ke dalam tiga dimensi (afektif, normatif, dan *continuance*) dan riset ini memfokuskan pada jenis komitmen organisasional afektif saja. Alasannya adalah karena hampir semua organisasi mengharapkan para karyawan memiliki komitmen organisasional afektif yang kuat, dan jenis komitmen ini memberikan keuntungan yang sangat besar bagi organisasi. Oleh sebab itu, komitmen organisasional afektif dipilih peneliti sebagai konsekuensi dari keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Penelitian ini sangat menarik karena para karyawan yang memiliki komitmen organisasional afektif kuat dapat bekerja dengan baik, tanpa harus diawasi oleh pihak manajemen. Hal ini disebabkan karena mereka (para karyawan) memiliki nilai dan tujuan yang sejalan/mirip dengan organisasi di mana mereka bekerja. Mereka akan berusaha keras untuk mengapresiasi nilai perusahaan dan berusaha mencapai tujuan organisasi, yang sekaligus mengapresiasi nilai pribadi dan berusaha mencapai tujuan pribadi mereka. Apabila organisasi mampu merebut dan mendapatkan komitmen organisasional afektif yang kuat dari para karyawannya, maka organisasi tersebut diyakini akan berkembang dengan pesat dan sulit dikalahkan oleh para pesaingnya.

Temuan studi Masterson (2001) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural memengaruhi komitmen organisasional afektif. Dalam studi Masterson tidak membuktikan interaksi antara keadilan distributif dan prosedural berhubungan dengan komitmen organisasional afektif dan tidak melakukan pengujian terhadap pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional afektif. Namun demikian, peneliti yakin bahwa persepsi keadilan interaksional para dosen – dalam konteks perlakuan yang diterima seorang dosen terhadap hubungan antarpribadi dengan atasan langsung – juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional afektif serta interaksi antara keadilan distributif dan prosedural berhubungan secara langsung dan positif dengan komitmen organisasional afektif. Berdasarkan riset Masterson di atas, peneliti merumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1a:** *Persepsi keadilan distributif para dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif.*

**Hipotesis 1b:** *Persepsi keadilan prosedural para dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif.*

**Hipotesis 1c:** *Persepsi keadilan interaksional para dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif.*

**Hipotesis 1d:** *Interaksi antara persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural para dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif.*

### **Komitmen Organisasional Afektif – Usaha dan Perilaku Prososial Dosen**

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) memberikan fondasi dasar dalam rancangan hubungan lebih lanjut – komitmen seseorang terhadap organisasi akan memengaruhi usaha dan perilaku sosialnya – hal ini menunjukkan hubungan resiprokal (hubungan timbal-balik), demikian menurut Masterson (2001). Dalam suatu konteks pelayanan, hubungan resiprokal tampaknya mengakibatkan usaha yang ekstra dan perilaku yang berusaha membantu para kastumer. Temuan studi Masterson menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif karyawan/dosen memengaruhi persepsi para kastumer/mahasiswa terhadap usaha (*effort*) para karyawan/dosen dan terhadap perilaku prososial secara langsung dan positif.

Mowday *et al.* (1979) menduga bahwa komitmen organisasional akan memengaruhi sejumlah usaha yang dicurahkan pada pekerjaan, dan riset juga menemukan hubungan tersebut

cukup kuat (seperti, Randall dalam Masterson, 2001). Berdasarkan beberapa pandangan dan riset di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah

**Hipotesis 2a:** *Komitmen organisasional afektif para dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap usaha para dosen.*

Selanjutnya, Organ dalam Masterson (2001) menyatakan bahwa orang-orang seperti itu termasuk ke dalam peran atau ekstra peran seperti *organizational citizenship behavior*. Perilaku tersebut mungkin dibayar dan mungkin juga tidak dibayar (George & Bettenhausen dalam Masterson). Dalam manajemen pemasaran, perilaku dan tindakan seperti itu dikenal sebagai layanan kastumer (*customer service*) atau orientasi kastumer (*customer orientation*). Masterson meyakini bahwa para karyawan (dosen) yang berkomitmen terhadap organisasinya, kemungkinan besar mereka akan ikut serta dalam perilaku prososial bagi para kastumer, seperti membantu para kastumer (mahasiswa) mengidentifikasi berbagai kebutuhan mereka. Berdasarkan beberapa pandangan dan riset di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun

**Hipotesis 2b:** *Komitmen organisasional afektif para dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial dosen.*

### **Usaha dan Perilaku Prososial Karyawan – Persepsi Mahasiswa terhadap Keadilan Dosen**

Beberapa studi empiris telah memperlihatkan bahwa para kastumer mempersepsikan perlakuan secara adil dari seorang karyawan ketika karyawan tersebut mencurahkan usaha yang berkualitas tinggi (seperti, Tax dalam Masterson, 2001) dan ketika karyawan/dosen tersebut menunjukkan perilaku yang sangat membantu kepada kastumer/mahasiswa (seperti, Clemmer dalam Masterson). Berdasarkan pandangan tersebut di atas, maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah

**Hipotesis 3a:** *Persepsi mahasiswa terhadap usaha para dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen.*

Selanjutnya, riset menunjukkan bahwa perilaku prososial karyawan memengaruhi persepsi para kastumer terhadap keadilan interaksional yang dialami. Para kastumer menjelaskan adil dan ketidakadilan merupakan pertemuan dari berbagai pengalaman pribadi mereka. Keterkaitan statemen dengan keadilan interaksional berpusat pada perilaku para karyawan terhadap para kastumer, seperti (a) memperlakukan mereka secara sopan dan dengan hormat, (b) menyatakan persahabatan dan perhatian, dan (c) sangat membantu (Clemmer dalam Masterson, 2001; Clemmer & Schneider dalam Masterson). Jadi beberapa padangan tersebut dapat disimpulkan bahwa bantuan atau perilaku prososial dari para karyawan (dosen) memengaruhi persepsi para kastumer (mahasiswa) terhadap keadilan karyawan (dosen). Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibangun adalah

**Hipotesis 3b:** *Persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial para dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen.*

### **Persepsi Mahasiswa terhadap Keadilan Dosen – Reaksi-reaksi Mahasiswa**

Kemungkinan besar persepsi para kastumer (mahasiswa) terhadap keadilan seorang karyawan (dosen) akan memengaruhi kepuasan mereka dengan karyawan/dosen tersebut. Dengan kata lain, karyawan merupakan sumber perlakuan adil (Masterson, 2001). Riset akhir-akhir ini (seperti, Bies dan Masterson *et al.* dalam Masterson) menunjukkan suatu hubungan antara keadilan interaksional yang dipersepsikan dan kepuasan terhadap suatu agen terkait dengan keadilan. Karena para kastumer seringkali mempunyai pilihan kepada karyawan mana mereka ingin berinteraksi dalam tantangan pelayanan. Hal itu menunjukkan bahwa persepsi keadilan para kastumer memengaruhi intensi atau keinginan perilaku mereka terhadap seorang ka-

aryawan, baik dalam kembali mengambil kontrak (seperti, kembali mengontrak mata kuliah lain dengan dosen yang sama) maupun memberikan rekomendasi kepada kastumer yang lain untuk dilayani oleh karyawan tersebut (seperti, merekomendasikan kepada mahasiswa lain untuk mengontrak mata kuliah tertentu yang diajarkan oleh seorang dosen). Berdasarkan pandangan di atas, maka hipotesis yang dapat dinyatakan adalah

**Hipotesis 4a:** *Persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen secara langsung dan positif memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen.*

Terdapat bukti yang menyatakan bahwa persepsi para kastumer terhadap keadilan karyawan secara positif memengaruhi reaksi mereka terhadap organisasi (Masterson, 2001). Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat disimpulkan adalah

**Hipotesis 4b:** *Persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen secara langsung dan positif memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku para mahasiswa terhadap perguruan tinggi.*

### **Reaksi-reaksi Mahasiswa terhadap Dosen – Reaksi-reaksi Mahasiswa terhadap Universitas**

Secara logika, apabila seorang mahasiswa bereaksi positif terhadap seorang karyawan (dosen), maka juga akan bereaksi positif terhadap organisasi (universitas). Dalam riset Masterson (2001) ditemukan bahwa terdapat hubungan antara reaksi afektif dan intensi perilaku para kastumer terhadap karyawan dengan reaksi afektif dan intensi perilaku para kastumer terhadap organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibangun adalah

**Hipotesis 5:** *Reaksi afektif dan intensi perilaku para mahasiswa terhadap dosen secara langsung dan positif memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku para mahasiswa terhadap perguruan tinggi.*

## **III. Metodologi Penelitian**

### **Subjek dan Teknik Pengumpulan Data**

Subjek penelitian ini dibagi atas dua kelompok: (a) para tenaga edukatif tetap (dosen tetap FE UKM Bandung, dan (b) para mahasiswa FE UKM Bandung yang diajar oleh dosen tetap FE UKM Bandung. Data yang dikumpulkan harus berpasangan. Pengumpulan data terhadap para dosen dan mahasiswa dibantu oleh beberapa orang mahasiswa sebagai tugas belajar dan latihan tentang bagaimana mengumpulkan dan melakukan tabulasi data penelitian. Jenis *judgment sampling* dari *purposive sampling* digunakan dalam riset ini. *Judgment sampling* menunjukkan pemilihan para subjek riset (dalam riset ini, para dosen dan mahasiswa) yang melibatkan berada pada posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan (dalam riset ini, tatanan layanan pembelajaran) (Sekaran & Bougie, 2009: 277). Tatanan servis pembelajaran meliputi tiga karakteristik kunci, yaitu *intangibility*, *simultaneity* dan *customer presence* (Masterson, 2001: 597) dan ketiga karakteristik kunci tersebut dapat dipenuhi dari subjek penelitian ini (para dosen dan mahasiswa). *Convenience sampling* juga digunakan dalam pengumpulan data riset ini, yaitu sebuah teknik pengumpulan informasi dari para anggota sebuah populasi yang secara mudah berdasarkan waktu yang tersedia untuk dipenuhi (Sekaran & Bougie, p. 276).

Karakteristik dosen studi ini menunjukkan bahwa jenis kelamin didominasi oleh perempuan (56,41%); sebagian besar responden berstatus kawin (58,97%); mayoritas bertingkat pendidikan S2 (66,67%); didominasi oleh responden yang berusia antara 25 dan 34 tahun (56,41%); rata-rata gaji bulanan yang diterima dari FE UKM Bandung selama 3 (tiga) bulan terakhir ini cukup bervariasi: lebih kecil dari Rp2.000.000 (28,21%), antara Rp2.000.000 dan Rp2.500.000 (17,95%), antara Rp2.500.000 dan Rp3.000.000 (25,64%), di atas Rp3.000.000 (28,21%); pengalaman dalam profesi sebagai dosen cukup bervariasi juga yang berpengalaman dari 1 tahun hingga di atas 10 tahun (92,31%); lama bekerja di UKM Bandung didomi-

nasi oleh responden yang sudah bekerja antara 1 tahun hingga 4,9 tahun (38,46%) dan di atas 10 tahun (30,77%); dua pertiga dari responden yang mengajar pada jurusan manajemen (66,67%).

Setelah data dari para dosen terkumpul maka dosen-dosen tersebut selanjutnya dinilai kinerjanya oleh para mahasiswa. Survei kinerja para dosen diwakilkan oleh salah satu kelas yang diajar oleh dosen bersangkutan. Kelas yang mewakilinya dipilih oleh mahasiswa yang bertugas mengumpulkan data menggunakan *convenience sampling*. Seribu dua ratus sembilan puluh empat data dikumpulkan untuk survei terhadap subjek mahasiswa yang berasal dari 39 kelas mahasiswa yang disurvei dan jumlah data setiap kelas yang dikumpulkan berkisar antara 14 hingga 48 data. Hanya 1.203 data yang dapat digunakan, 91 data harus dieliminasi karena *outliers*.

Karakteristik mahasiswa dalam studi ini menunjukkan bahwa jenis kelamin antara laki-laki (48,38%) dan perempuan (50,46%) hampir seimbang; sebagian besar mahasiswa mengambil/mengontrak mata kuliah baru (82,21%); indeks prestasi kumulatif (IPK) mahasiswa mayoritas antara 2,00 hingga 3,49 (77,81%); mahasiswa mayoritas masuk ke FE UKM Bandung pada tahun 2002 dan 2003 (50,21%).

### **Pengukuran dan Definisi Operasional**

Semua butir instrumen penelitian diambil dari studi yang telah dilakukan oleh Masterson (2001). Butir-butir instrumen tersebut diterjemahkan oleh peneliti dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Selanjutnya, meminta bantuan beberapa orang yang dianggap peneliti memiliki kemampuan bahasa Inggris yang baik di bidang sumber daya insani untuk merevisi setiap butir instrumen riset. Butir-butir tersebut ditinjau kembali dan dilakukan beberapa penyesuaian berdasarkan konteks subjek penelitian di perguruan tinggi setempat, yaitu FE UKM Bandung.

### **Survei terhadap Subjek Dosen**

Rentang pilihan tanggapan semua butir instrumen yang digunakan untuk survei subjek dosen dan mahasiswa adalah 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

***Keadilan distributif.*** Keadilan distributif terdiri atas 6-butir instrumen yang originalnya diadopsi dari Price dan Mueller dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,96 dan keenam butir tersebut digunakan kembali dalam studi Masterson.

***Keadilan prosedural.*** Keadilan prosedural terdiri atas 6-butir instrumen yang originalnya diambil dari studi Moorman dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,89 dan keenam butir tersebut digunakan kembali dalam studi Masterson.

***Keadilan interaksional.*** Keadilan interaksional terdiri atas 6-butir instrumen yang originalnya diadopsi dari studi Moorman dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,88 dan keenam butir tersebut digunakan kembali dalam studi Masterson.

***Komitmen organisasional afektif.*** Komitmen organisasional afektif terdiri atas 8-butir instrumen yang originalnya diambil dari studi Mowday *et al.* dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,85 dan kedelapan butir tersebut digunakan kembali dalam studi Masterson.

***Variabel kontrol untuk subjek dosen.*** Variabel kontrol untuk subjek dosen adalah jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, usia, rata-rata gaji bulanan yang diterima dari FE UKM selama 3 (tiga) bulan terakhir ini, pengalaman dalam profesi sebagai dosen, lama bekerja di UKM Bandung, dan jurusan.

### **Survei terhadap Subjek Mahasiswa**

***Usaha Dosen.*** Usaha dosen terdiri atas 7-butir instrumen yang originalnya dikembangkan oleh Masterson (2001) dari studi Mohr dan Bitner dalam Masterson (2001) dengan koefisien



*Cronbach alpha* sebesar 0,94 dan ketujuh butir tersebut digunakan kembali dalam studi Masterson dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,89.

**Perilaku Prosocial.** Perilaku prososial terdiri atas 16-butir instrumen yang originalnya diperoleh dari studi Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,96.

**Keadilan Dosen.** Keadilan dosen terdiri atas 4-butir instrumen yang originalnya digunakan oleh Masterson (2001) dan diperolehnya dari studi Tyler dan Lind dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,93.

**Reaksi terhadap Dosen.** Reaksi terhadap dosen terdiri atas 10-butir instrumen. Empat butir untuk mengukur kepuasan dengan dosen, 3-butir untuk mengukur intensi secara lisan, dan 3-butir untuk mengukur intensi “kembali mengontrak mata kuliah.” Kesepuluh butir instrumen original reaksi terhadap dosen dikembangkan oleh Masterson (2001) dari studi Blodgett *et al.* dalam Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,99.

**Reaksi terhadap Universitas.** Reaksi terhadap universitas terdiri atas 11-butir instrumen. Empat butir untuk mengukur keadilan universitas, 3-butir untuk mengukur intensi secara lisan, dan 4-butir untuk mengukur kepuasan dengan universitas. Kesebelas butir instrumen original reaksi kepada dosen dikembangkan oleh Masterson (2001) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,96.

**Variabel kontrol untuk subjek mahasiswa.** Variabel kontrol untuk subjek mahasiswa adalah jenis kelamin, pengambilan/kontrak mata kuliah, indeks prestasi kumulatif terakhir, dan angkatan perkuliahan.

#### **IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

##### **Uji Outliers**

Langkah pertama pengujian atas data yang telah terkumpul adalah uji *outliers*. Uji *outliers* dilakukan untuk membersihkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasi (sampel). Menurut Hair *et al.* (1998), data *outliers* terjadi karena kombinasi unik yang terjadi dan nilai-nilai yang dihasilkan dari observasi tersebut sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila ditemukan data *outliers*, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari analisis lebih lanjut. Pengujian *outliers* data dalam studi ini menggunakan pendekatan univariat dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS 11 for Windows*. Kriteria penilaian *standardized variable values* yang lebih besar dari 2,5 diidentifikasi sebagai *outliers*, khususnya untuk sampel yang kecil ( $n \leq 80$ ) (Hair *et al.*, p. 65). Hasil pengujian *outliers* menunjukkan bahwa terdapat 1 dari 40 data survei dosen dan 91 dari 1.294 data survei mahasiswa yang *outliers*. Dengan demikian, data yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut adalah 39 data (untuk dosen) dan 1.203 data (untuk mahasiswa).

##### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dalam studi ini dilakukan dengan beberapa cara. *Pertama*, *content validity* dilakukan untuk mengetahui pengukuran secara tepat dalam mengukur konsep. *Kedua*, *face validity* dilakukan untuk mengetahui, apakah “para pakar” melakukan validasi bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran & Bougie, 2009). Pengujian *content validity* atau *face validity* terhadap semua konstruk utama riset ini telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya (Masterson, 2001; Moorman dalam Masterson, 2001; Mowday *et al.*, 1979; Price & Mueller dalam Masterson, 2001). Karena kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah digunakan oleh peneliti sebelumnya, maka secara otomatis pengujian *content validity* dan *face validity* telah dilakukan. *Terakhir*, menguji validitas konstruk (*construct validity*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen mengkonfirmasi konsep seperti yang dijelaskan teori (Sekaran & Bougie, 2009). Secara umum, nilai analisis faktor untuk setiap dimensi atau konstruk riset dikatakan *valid* dan dapat diterima adalah nilai absolut *factor load-*

ings  $\geq 0.4$ . Hasil uji validitas konstruk menunjukkan bahwa 87 dari 92 butir instrumen dinyatakan *valid*.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Pengujian ini merupakan suatu model konsistensi internal yang berdasarkan rata-rata korelasi antarbutir (*SPSS 11 for Windows*, 2001). Pengujian reliabilitas terhadap semua konstruk utama riset dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Secara umum, Sekaran dan Bougie (2009: 325) menyatakan bahwa koefisien *Cronbach's alpha* yang kurang dari 0,6 adalah buruk, antara 0,6 dan 0,8 dapat diterima, dan di atas 0,8 baik. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa 87 dari 92 butir instrumen riset memenuhi kriteria *Cronbach's alpha*  $\geq 0,8$  (lihat Tabel 3).

## Uji Model Struktural

### Two-Step Approach

*Two-step approach to structural equation modeling* (SEM) digunakan untuk menguji model yang diajukan pada Gambar 1. *Two-step approach* digunakan untuk: (1) mengatasi masalah sampel data yang kecil, jika dibandingkan dengan jumlah butir instrumentasi yang digunakan (Hartline & Ferrell, 1996: 64); (2) keakuratan reliabilitas indikator-indikator terbaik dapat dicapai dalam *two steps*, yang bertujuan untuk menghindari interaksi model pengukuran dan model struktural (Hair *et al.*, 1998: 600). Langkah-langkah yang dilakukan dalam *two-step approach to SEM* adalah: *Pertama*, menjumlahkan skala butir-butir setiap konstruk menjadi sebuah indikator *summed-scale* bagi setiap konstruk. *Kedua*, setiap indikator tersebut distandarisasi (*z scores*) dengan *mean* = 0, deviasi standar = 1, yang tujuannya adalah untuk mengeliminasi pengaruh-pengaruh skala yang berbeda-beda (Hair *et al.* 1998: 263). *Ketiga*, menetapkan *error* ( $\epsilon$ ) dan *lambda* ( $\lambda$ ) terms, *error terms* dapat dihitung dengan rumus  $(1-a)\sigma^2$  dan *lambda terms* dengan rumus  $a^{1/2}\sigma$  (Hartline & Ferrell, 1996: 64; Howell dalam Purwanto, 2002: 160). Perhitungan *construct reliability* (*a*) dapat dilakukan dengan rumus  $a = (\sum \text{Standardized Loading})^2 / (\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \epsilon_j$  dan deviasi standar ( $\sigma$ ) dapat dihitung dengan bantuan program aplikasi SPSS. *Keempat*, setelah *error* ( $\epsilon$ ) dan *lambda* ( $\lambda$ ) terms diketahui, skor-skor tersebut dimasukkan sebagai parameter pada analisis model pengukuran SEM.

Tabel 1 berikut menyajikan hasil pengujian reliabilitas konstruk, *error* dan *lambda terms*. Nilai-nilai reliabilitas konstruk, *error*, dan *lambda terms* pada Tabel 1 selanjutnya dimasukkan ke dalam model pengukuran SEM. Dengan demikian, *two-step approach* selesai dilakukan dan berikutnya akan dilakukan uji *fit* model pengukuran.

**Tabel 1**  
**Reliabilitas Konstruk, Lambda, dan Error Terms**

Konstruk*	Reliabilitas Konstruk	Lambda Terms	Error Terms
DJ	0,982667	1,026353	0,018581
PJ	0,974137	0,930829	0,023003
IJ	0,980272	1,079549	0,023455
OC	0,967179	0,703294	0,016785
TE	0,982543	0,307698	0,001682
PB	0,985362	0,242152	0,000871
TJ	0,965613	0,224673	0,001798
RT	0,985208	0,285579	0,001224
RU	0,983679	0,183749	0,00056

Sumber: Hasil Pengolahan data.

\*DJ=Distributive Justice; PJ=Procedural Justice; IJ=Interactional Justice; OC=Affective Organizational Commitment; TE=Teacher's Efforts; PB= Teacher's Prosocial Behavior; TJ=Teacher's Justice; RT=Reactions for Teacher; RU=Reactions for University.

## Uji Fit Model Pengukuran

James *et al.* (1982) menjelaskan bahwa pola “*confirmatory*” menunjukkan prosedur-prosedur yang dirancang untuk mengevaluasi utilitas hipotesis-hipotesis dengan pengujian *fit* antara model teoritis dan data empiris. Jika model teoritis menggambarkan “*good fit*” dengan data, maka model dianggap sebagai yang diperkuat. Sebaliknya, suatu model teoritis tidak diperkuat jika teori tersebut mempunyai suatu “*poor fit*” dengan data. AMOS dapat menguji apakah model “*good fit*” atau “*poor fit*.” Jadi, “*good fit*” model yang diuji sangat penting dalam penggunaan *structural equation modeling* (SEM).

Model dikategorikan sebagai “*good fit*,” apabila memenuhi beberapa persyaratan: *Pertama*, model yang analisis harus mempunyai *degree of freedom* (*df*) positif (Arbuckle, 1997). *Kedua*, nilai level probabilitas minimum yang disyaratkan adalah 0,1 atau 0,2, terdapat juga pandangan tradisional yang mensyaratkan level probabilitas minimum sebesar 0,05 (Hair *et al.*, 1998: 654). *Ketiga*, mengukur *chi-square* ( $\chi^2$ ) *statistic* untuk memastikan bahwa perbedaan antara input matrik aktual dan yang diprediksi tidak signifikan. Nilai  $\chi^2$  yang direkomendasikan untuk menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan adalah lebih besar dari 0,05 (Hair *et al.*, 1998: 654). *Keempat*, mengukur nilai *the normed chi-square* ( $\chi^2/df$ ), nilai ini yang direkomendasikan adalah dari 1,0 hingga 5,0, dan yang paling baik adalah di antara 1,0 (batas bawah) dan 2,0 (batas atas) (Hair *et al.*, 1998: 661). *Terakhir*, menguji *fit* model pengukuran dengan *Tucker-Lewis index* (TLI). Model dikatakan “*perfect fit*” apabila nilai *relative goodness of fit* TLI mendekati 1 dan “*poor fit*” apabila mendekati 0. Nilai TLI yang dapat diterima adalah 0,9 atau lebih besar (Hair *et al.*, 1998: 660).

Tabel 2 di bawah ini menunjukkan bahwa hasil uji “*fit*” model. Secara umum, model dinyatakan “*marginal fit*.” Besar kemungkinan hasil *goodness of fit measures* ini adalah disebabkan karena *sample size* yang terlalu kecil ( $n = 39$ ). Hair *et al.* (1998) menyarankan *sample size* minimal 100 dan sebaiknya berkisar antara 200-500 dalam menggunakan alat analisis SEM.

**Tabel 2**  
**Goodness of Fit Measures**

<i>Goodness of Fit Index*</i>	Syarat yang harus Di-penuhi	Hasil Perhitungan	<i>Keterangan</i>
<i>Degree of freedom</i> ( <i>df</i> )	<i>Positif</i>	29	Baik
<i>Probability</i>	$> 0,20$	0,000	Marginal
$\chi^2$ <i>statistic</i>	$> 0,05$	101,018	Baik
$\chi^2/df$	$1 \leq \text{normed } \chi^2 \leq 5$	3,483	Baik
<i>RMR</i>	$0,03 \leq \text{RMR} \leq 0,08$	1,142	Marginal
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,732	Marginal
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,818	Marginal
<i>IFI</i>	$\geq 0,90$	0,825	Marginal

Sumber: Hasil Pengolahan data.

\**RMR*=Root mean residual; *GFI*=Goodness-of-fit index; *CFI*=Comparative fit index; *IFI*=Incremental fit index.

## Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi Antarkonstruk

Pengujian korelasi antarkonstruk bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat dan apakah signifikan hubungan antarkonstruk. Selain itu, peneliti juga menampilkan nilai statistik deskriptif dengan *mean* dan deviasi standar. Nilai *mean* diujikan untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden (sampel) terhadap setiap konstruk dalam penelitian ini, sedangkan deviasi standar untuk menilai rata-rata dispersi dari responden (Santoso, 2001). Tabel 3 berikut ini

menyajikan hasil statistik deskriptif, korelasi antar konstruk penelitian, dan koefisien *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ).

**Tabel 3**

**Statistik Deskriptif, Korelasi Antarvariabel, dan *Cronbach's Alpha***

Konstruk <sup>▼</sup>	Mean	SD <sup>▼</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. DJ	3,1162	1,03537	<b>,948</b>									
2. PJ	2,9282	,94310	,724**	<b>,889</b>								
3. IJ	3,0821	1,09036	,772**	,824**	<b>,946</b>							
4. DJ x PJ	10,350	4,75600	,906**	,895**	,744**	-						
5. OC	3,3526	,71513	,920**	,909**	,827**	,551**	<b>,873</b>					
6. TE	3,5334	,31042	-,063	,100	,043	,056	-,009	<b>,945</b>				
7. PB	3,4283	,24394	,008	,050	,102	,174	-,003	,852**	<b>,958</b>			
8. TJ	3,5913	,22864	,042	,187	,193	,098	,083	,854**	,748**	<b>,834</b>		
9. RT	3,4087	,28771	,135	,160	,251	,204	,112	,836**	,848**	,858**	<b>,949</b>	
10. RU	3,2890	,18527	,317*	,193	,212	,246	,273	,244	,293	,226	,278	<b>,961</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data.

**Keterangan:**

\*\* $p < 0,01$  (dua-sisi); \* $p < 0,05$  (dua sisi); Nilai diagonal yang dicetak miring dan tebal adalah koefisien-koefisien *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ); <sup>▼</sup>SD = standard deviation; DJ = distributive justice; PJ = procedural justice; IJ = interactional justice; OC = affective organizational commitment; TE = teacher's efforts; PB = teacher's prosocial behavior; TJ = teacher's justice; RT = reactions for teacher; RU = reactions for university.

Berdasarkan Tabel 3, secara umum nilai *mean* semua konstruk menunjukkan tingkat moderat – berkisar antara 2,93 hingga 3,59, sedangkan nilai deviasi standar relatif rendah – berkisar antara 0,19 hingga 1,09. Koefisien-koefisien *Cronbach's alpha* semua konstruk riset yang memenuhi kriteria sangat reliabel – di atas 0,8 (Tabel 3). Tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara keadilan distributif: dan keadilan prosedural ( $r = 0,724$ ;  $p < 0,01$ ), dan keadilan interaksional ( $r = 0,772$ ;  $p < 0,01$ ), dan komitmen organisasional afektif ( $r = 0,920$ ;  $p < 0,01$ ), dan reaksi mahasiswa terhadap universitas ( $r = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ); antara keadilan prosedural: dan keadilan interaksional ( $r = 0,824$ ;  $p < 0,01$ ), dan komitmen organisasional afektif ( $r = 0,909$ ;  $p < 0,01$ ); antara keadilan interaksional dan komitmen organisasional afektif ( $r = 0,827$ ;  $p < 0,01$ ); antara usaha dosen: dan perilaku prososial dosen ( $r = 0,852$ ;  $p < 0,01$ ), dan keadilan dosen ( $r = 0,854$ ;  $p < 0,01$ ), dan reaksi mahasiswa terhadap dosen ( $r = 0,836$ ;  $p < 0,01$ ); antara perilaku prososial dosen: dan keadilan dosen ( $r = 0,748$ ;  $p < 0,01$ ), dan reaksi mahasiswa terhadap dosen ( $r = 0,848$ ;  $p < 0,01$ ); antara keadilan dosen dan reaksi mahasiswa terhadap dosen ( $r = 0,858$ ;  $p < 0,01$ ).

Meskipun temuan studi ini tidak membuktikan pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional afektif, tetapi kuatnya korelasi (Tabel 3) antara keadilan distributif dan komitmen organisasional afektif ( $r = 0,920$ ,  $p < 0,01$ ) tidak dapat diabaikan. Oleh sebab itu, keadilan organisasional – distributif, prosedural, dan interaksional – perlu mendapat perhatian yang serius bagi para pejabat struktural FE UKM, Bandung karena memiliki pengaruh dan korelasi yang signifikan terhadap komitmen organisasional afektif. Temuan ini mengkonfirmasi studi yang telah dilakukan oleh Colquitt (2001) bahwa keadilan prosedural memengaruhi komitmen organisasional afektif secara positif.

Studi ini tidak membuktikan temuan Masterson (2001) bahwa komitmen organisasional afektif dosen memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap usaha dan perilaku prososial dosen. Selain itu, studi ini juga tidak membuktikan bahwa persepsi mahasiswa terhadap usaha dosen memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen. Namun demikian, Tabel 3 menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen memiliki hubungan yang kuat dengan persepsi mahasiswa terhadap usaha ( $r = 0,854$ ,  $p < 0,01$ ) dan perilaku prososial dosen ( $r = 0,748$ ,  $p < 0,01$ ). Kuatnya korelasi antara persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen

dengan usaha dan perilaku prososial dosen harus menjadi perhatian pihak manajemen FE UKM, Bandung.

Penelitian ini menemukan bahwa persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen. Selain itu, Tabel 3 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen dan persepsi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen ( $r = 0,858, p < 0,01$ ). Dengan demikian, temuan ini memperkuat studi Masterson (2001) bahwa persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen. Berbeda dengan temuan Masterson, ternyata persepsi para mahasiswa terhadap keadilan dosen tidak memengaruhi persepsi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap perguruan tinggi.

## Uji Hipotesis

*Structural equation modeling* dengan bantuan program aplikasi AMOS digunakan untuk menganalisis hubungan di antara variabel-variabel laten. *Structural equation modeling* juga dapat mengestimasi nilai-nilai *path* dari setiap hubungan variabel (Turban & Dougherty, 1994: 697). Dengan menggunakan analisis *structural equation modeling* maka semua hipotesis dalam studi ini dapat diuji dengan *path analysis*. Setiap hipotesis dapat diuji dengan membandingkan nilai *critical ratio (CR)* dan nilai *t-tabel* pada *degree of freedom (df)* tertentu. Apabila nilai *CR* lebih besar daripada nilai *t-tabel* pada *df* tertentu, maka hubungan variabel yang diuji dapat dinyatakan signifikan pada level probabilitas tertentu ( $p < 0,05$ ). Aturan umum yang biasa digunakan adalah apabila  $CR \geq |2,0|$ , maka hipotesis didukung atau tidak ditolak (Ferdinand, 2002:169). Tabel 4 berikut ini merupakan hasil uji hipotesis.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Struktural	Standardized Regression Weights ( $\gamma$ )	Critical Ratio (CR)	Keterangan
Hipotesis 1a	OC $\leftarrow$ DJ	-0,442	-1,43	H1a tidak didukung
Hipotesis 1b	OC $\leftarrow$ PJ	-0,822	-2,521**	H1b tidak didukung
Hipotesis 1c	OC $\leftarrow$ IJ	0,494	3,78**	H1c didukung
Hipotesis 1d	OC $\leftarrow$ DJ x PJ	0,193	2,202*	H1d didukung
Hipotesis 2a	TE $\leftarrow$ OC	-0,062	-0,808	H2a tidak didukung
Hipotesis 2b	PB $\leftarrow$ OC	0,001	0,024	H2b tidak didukung
Hipotesis 3a	TJ $\leftarrow$ TE	0,070	0,463	H3a tidak didukung
Hipotesis 3b	TJ $\leftarrow$ PB	0,582	4,874**	H3b didukung
Hipotesis 4a	RT $\leftarrow$ TJ	1,079	10,275**	H4a didukung
Hipotesis 4b	RU $\leftarrow$ TJ	0,183	1,431	H4b tidak didukung
Hipotesis 5	RU $\leftarrow$ RT	0,789	8,234**	H5 didukung

Sumber: Hasil Pengolahan data.

\*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; DJ = *distributive justice*; PJ = *procedural justice*; IJ = *interactional justice*; OC = *affectional organizational commitment*; TE = *teacher's efforts*; PB = *teacher's prosocial behavior*; TJ = *teacher's justice*; RT = *reactions for teacher*; RU = *reactions for university*.

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa *Hipotesis 1a dan Hipotesis 1b tidak didukung*. Artinya, persepsi keadilan distributif tidak memengaruhi komitmen organisasional afektif. Memang persepsi keadilan prosedural dosen secara langsung memengaruhi komitmen organisasional afektif, tetapi tidak seperti yang diduga semula (*Hipotesis 1b*) bahwa persepsi keadilan prosedural dosen memengaruhi komitmen organisasional afektif secara positif, dan hasil studi ini menunjukkan berpengaruh negatif ( $\gamma = -0,822; p < 0,01$ ). Kedua temuan ini tidak mengkonfirmasi studi Masterson (2001). *Hipotesis 1c didukung*, yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan interaksional dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,494; p < 0,01$ ). *Hipotesis 1d didukung*, yang menunjukkan bahwa

interaksi antara persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,193$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini tidak mengkonfirmasi studi Masterson yang menunjukkan interaksi antara keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berhubungan secara langsung dan positif dengan komitmen organisasional afektif.

Tabel 4 juga menunjukkan bahwa *Hipotesis 2a dan 2b tidak didukung*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif tidak memengaruhi usaha dan perilaku prososial dosen. *Hipotesis 3a tidak didukung*, yang menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap usaha dosen tidak memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen. Kedua temuan tersebut tidak mengkonfirmasi studi Masterson (2001). *Hipotesis 3b didukung*, yang menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen ( $\gamma = 0,582$ ;  $p < 0,01$ ). *Hipotesis 4a didukung*, yang menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen secara positif dan langsung memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen ( $\gamma = 1,079$ ;  $p < 0,01$ ) yang mengkonfirmasi temuan studi Masterson. *Hipotesis 4b tidak didukung*, yang menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen tidak memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap perguruan tinggi yang tidak mengkonfirmasi temuan studi Masterson. *Hipotesis 5 didukung*, yang menunjukkan bahwa reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen secara positif dan langsung memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap perguruan tinggi ( $\gamma = 0,789$ ;  $p < 0,01$ ) dan hasil ini mengkonfirmasi temuan studi Masterson.

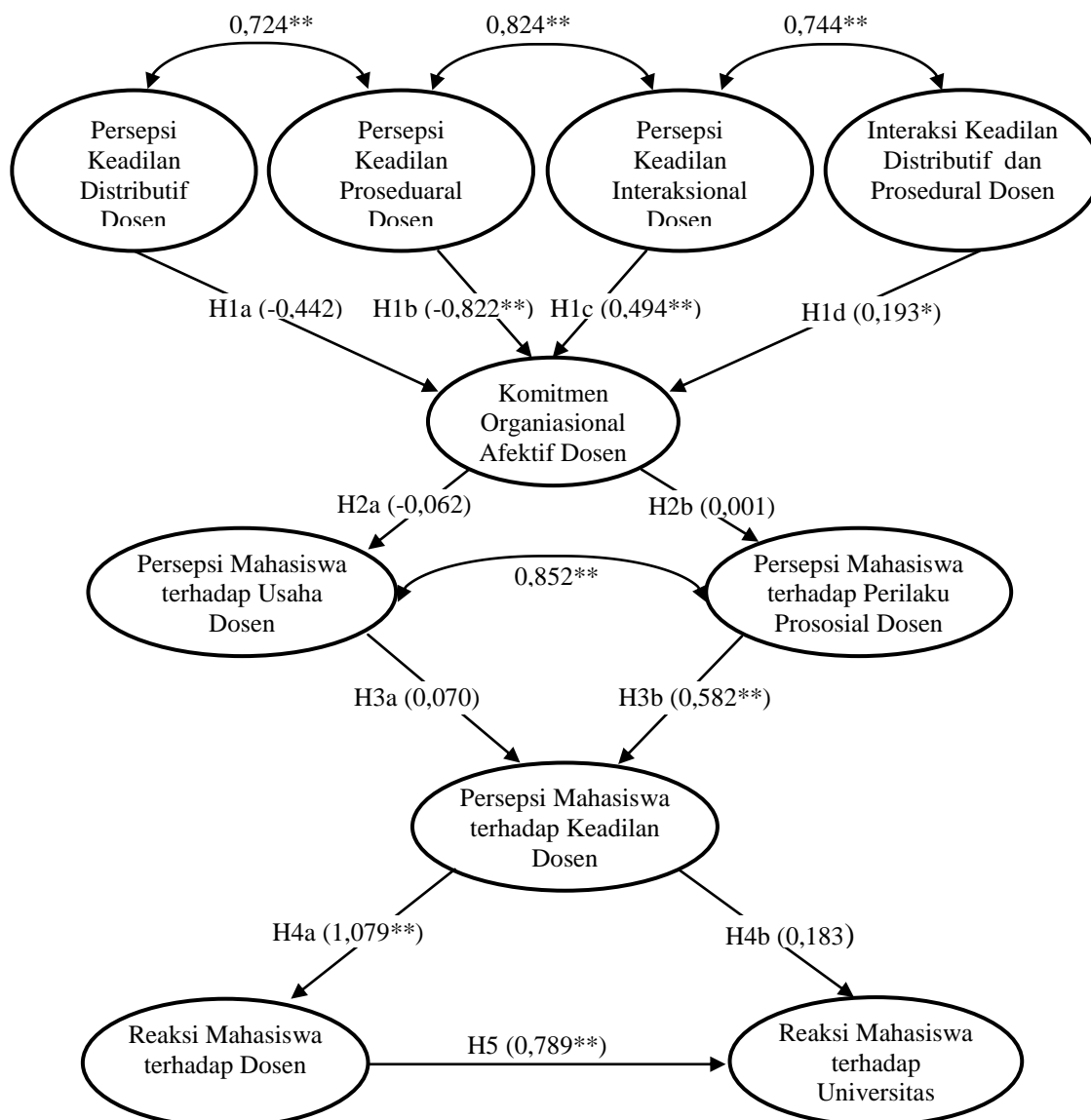
Studi ini menemukan bahwa hanya 5 (lima) dari 11 (sebelas) hipotesis yang didukung, yakni *Hipotesis 1c, Hipotesis 1d, Hipotesis 3b, Hipotesis 4a, dan Hipotesis 5*. *Pertama, Hipotesis 1c didukung* – menunjukkan bahwa persepsi keadilan interaksional dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,494$ ;  $p < 0,01$ ). *Kedua, Hipotesis 1d didukung* – menunjukkan bahwa interaksi antara persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,193$ ;  $p < 0,05$ ). *Ketiga, Hipotesis 3b didukung* – menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen ( $\gamma = 0,582$ ;  $p < 0,01$ ). *Keempat, Hipotesis 4a didukung* – menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen secara positif dan langsung memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen ( $\gamma = 1,079$ ;  $p < 0,01$ ). *Terakhir, Hipotesis 5 didukung* – menunjukkan bahwa reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen secara positif dan langsung memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap perguruan tinggi ( $\gamma = 0,789$ ;  $p < 0,01$ ). Kelima hipotesis yang didukung tersebut mengkonfirmasi temuan studi Masterson (2001).

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional afektif dosen FE UKM, maka pihak manajemen FE UKM dapat memberikan keadilan interaksional dan interaksi antara persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural dosen. Persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen yang tinggi dapat dipicu oleh peningkatan persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial dosen. Selain itu, reaksi afektif dan intensi perilaku mahasiswa terhadap dosen dapat ditingkatkan melalui peningkatan persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen. Selanjutnya, reaksi afektif dan intensi perilaku mahasiswa terhadap perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui peningkatan reaksi afektif dan intensi perilaku mahasiswa terhadap dosen.

### **Model Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4 di atas, maka Gambar 1 berikut ini merupakan model penelitian yang dihipotesiskan dan dihasilkan. Model penelitian yang tampak pada Gambar 1 menunjukkan bahwa kepedulian dan perhatian yang diberikan pihak manajemen

suatu organisasi (universitas) kepada para kastumer (*customers*) internal (dibaca: para karyawan/dosen mereka) merupakan bentuk dan apresiasi nyata awal terbaik organisasi kepada kastumer eksternal (dibaca: para mahasiswa, para pengguna lulusan, keluarga para mahasiswa, pemerintah, dan sebagainya). Sebuah organisasi tidak mungkin dapat memberikan layanan berkualitas tinggi kepada kastumer eksternal, tanpa terlebih dahulu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada kastumer internal mereka. Model penelitian ini (lihat Gambar 1) memberikan gambaran tentang hubungan antara keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional), komitmen organisasional afektif, persepsi-persepsi mahasiswa (terhadap usaha, perilaku prososial, dan keadilan dosen), serta reaksi-reaksi mahasiswa (terhadap dosen dan universitas). Gambar 1 bertujuan untuk memperjelas model penelitian yang dihipotesiskan dan hasil penelitian ini, dan selanjutnya akan dijelaskan konstruk-konstruk penelitian ini.



Sumber: Dimodifikasi dari studi Masterson (2001: 595) dan hasil pengolahan data (lihat Tabel 3 dan Tabel 4).  
 \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .

**Gambar 1**  
**Model yang Dihipotesiskan dan Hasil Riset**

## V. Kesimpulan dan Saran

Studi ini merupakan replikasi studi yang telah dilakukan oleh Masterson (2001) yang bertujuan untuk menguji pengaruh simultan antara keadilan organisasional dan komitmen organisasional afektif dosen terhadap berbagai persepsi dan respons mahasiswa. Beberapa temuan mengkonfirmasi dan beberapa temuan lainnya tidak mengkonfirmasi studi Masterson.

Salah satu temuan menarik studi ini adalah bahwa persepsi keadilan prosedural dosen secara langsung dan negatif memengaruhi komitmen organisasional afektif (lihat Tabel 4:  $\gamma = -0,822$ ;  $p < 0,01$ ). Hal ini menarik karena semakin tinggi persepsi keadilan prosedural dosen akan menyebabkan semakin rendahnya komitmen organisasional afektif. Namun demikian, hasil temuan ini sendiri kontradiksi dengan korelasi positif yang ditunjukkan oleh Tabel 3 ( $r = 0,909$ ,  $p < 0,01$ ). Temuan-temuan lain (Tabel 4) tidak bertentangan dengan teori yang telah mapan, seperti persepsi keadilan interaksional dosen secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,494$ ;  $p < 0,01$ ), interaksi antara persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasional afektif ( $\gamma = 0,193$ ;  $p < 0,05$ ), persepsi mahasiswa terhadap perilaku prososial dosen secara langsung dan positif memengaruhi persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen ( $\gamma = 0,582$ ;  $p < 0,01$ ), persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen secara positif dan langsung memengaruhi reaksi afektif dan intensi perilaku mereka terhadap dosen ( $\gamma = 1,079$ ;  $p < 0,01$ ).

### Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian ini. *Pertama*, jumlah sampel yang sangat kecil ( $n = 39$ ). *Kedua*, terdapat kesenjangan waktu dalam pengambilan data mahasiswa dan dosen – survei untuk mahasiswa dilakukan pada pertengahan semester dan survei untuk dosen dilakukan pada akhir semester. *Ketiga*, objek dan subjek penelitian ini hanya FE UKM, Bandung dan para dosen saja sebagai responden. *Keempat*, pengujian *goodness of fit model* kurang memenuhi “*good fit*” karena indikator-indikator yang dihasilkan hanya mencapai “*marginal fit*.”

### Saran bagi Penelitian Mendatang

Untuk penelitian mendatang, beberapa saran perlu dipertimbangkan oleh para penelitian. *Pertama*, memenuhi syarat 200 hingga 500 data untuk menggunakan SEM sebagai alat analisis statistik (Hair *et al.*, 1998). *Kedua*, usahakan tidak terjadi kesenjangan waktu dalam pengambilan data. *Ketiga*, objek dan subjek penelitian dapat dilakukan lebih luas sehingga hasil studi lebih dapat digeneralisasikan. *Keempat*, pengujian *goodness of fit* harus memenuhi “*good fit*.” *Terakhir*, menambahkan kepuasan kerja (Lum *et al.*, 1998) serta *role stressor* – ambiguitas dan konflik peran – sebagai prediktor komitmen organisasional dan keinginan keluar (Brown & Peterson, 1993; Johnston *et al.*, 1990).

### Saran bagi Pihak Manajemen FE UKM Bandung

Berdasarkan hasil penelitian ini (lihat Tabel 4), maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan kepada pihak manajemen FE UKM Bandung. *Pertama*, temuan riset menunjukkan bahwa reaksi mahasiswa terhadap dosen dipengaruhi oleh persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen secara positif ( $\gamma = 1,079$ ;  $p < 0,01$ ). Karena itu, pihak manajemen FE UKM Bandung perlu mendorong para dosen FE UKM Bandung untuk berlaku lebih adil terhadap para mahasiswa. Tindakan praktis yang dapat dilakukan pihak manajemen FE UKM Bandung adalah dengan mewajibkan para dosen untuk memberikan penilaian kepada mahasiswa secara transparan serta hanya mempekerjakan para dosen yang anti-diskriminasi terhadap suku, ras, agama (SARA), dan gender.

*Kedua*, karena persepsi mahasiswa terhadap keadilan dosen dipengaruhi oleh perilaku prososial dosen secara positif ( $\gamma = 0,582$ ;  $p < 0,01$ ). Oleh sebab itu, pihak manajemen FE



UKM Bandung perlu meminta para dosen untuk memberikan perhatian lebih kepada para mahasiswa atas masalah-masalah sehari-hari yang dihadapi oleh para mahasiswa. Tindakan praktis yang dapat dilakukan pihak manajemen FE UKM Bandung adalah dengan mendorong para dosen untuk memberikan materi kuliah yang sesuai dengan kebutuhan para mahasiswa, memberikan informasi berbagai sarana penghubung kepada mahasiswa – seperti, nomor telepon, alamat email, ruang dosen, dan sebagainya, memberikan tambahan referensi yang menarik untuk menambah wawasan para mahasiswa, menyediakan waktu untuk ditemui di luar kelas, memastikan para mahasiswa memahami berbagai topik terakhir sebelum beralih ke topik baru lainnya, membantu para mahasiswa untuk dapat menyelesaikan mata kuliah yang diasuh dengan baik, menggunakan berbagai metoda pembelajaran kreatif dan interaktif untuk membantu pemahaman para mahasiswa, memberikan kesempatan kepada para mahasiswa untuk menyatakan opini, pertanyaan, dan terlibat dalam perkuliahan, dan memberikan respons terhadap mahasiswa secara baik dan optimal – seperti, berusaha menjawab setiap pertanyaan mahasiswa dengan baik (Masterson, 2001).

*Ketiga*, studi ini juga menemukan bahwa komitmen organisasional afektif dipengaruhi oleh keadilan interaksional dosen secara positif ( $\gamma = 0,494$ ;  $p < 0,01$ ). Oleh sebab itu, pihak manajemen FE UKM Bandung perlu memberikan perhatian kepada hak para dosen, memberikan para dosen balikan (*feedback*) secara rutin tentang berbagai keputusan dan implikasinya, mengambil langkah-langkah yang tepat dengan cara yang benar, memperlakukan para dosen dengan baik dan penuh pertimbangan, dan mempertimbangkan pandangan para dosen (Masterson, 2001).

*Terakhir*, studi ini membuktikan bahwa komitmen organisasional afektif dosen dipengaruhi oleh interaksi keadilan distributif dan keadilan prosedural secara positif ( $\gamma = 0,193$ ;  $p < 0,05$ ), serta hubungan antara keadilan distributif dan komitmen organisasional afektif akan lebih kuat ketika keadilan prosedural rendah, demikian pula sebaliknya. Beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada pihak manajemen FE UKM Bandung untuk memperkuat komitmen organisasional afektif melalui peningkatan keadilan distributif adalah dengan memberikan penghargaan secara adil dengan mempertimbangkan berbagai tanggung jawab yang dimiliki, tekanan mental dan fisik dari pekerjaan, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimiliki, pekerjaan yang lakukan dengan baik, usaha yang telah dikeluarkan oleh para dosen (Masterson, 2001).

## **Penghargaan**

Terima kasih kepada para mahasiswa yang telah mengeluarkan tenaga, pikiran, dan dana dalam pengumpulan dan tabulasi data studi ini. Segala jeri lelah Saudara telah membuahkan tilikan pengembangan ilmu pengetahuan baru. Selamat berkarya dan Tuhan memberkati.

## **Daftar Pustaka**

- Adams, J. S. (1965). Injustice in Social Exchange. Dalam Berkowitz, L. (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academy Press, 267-299.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anonim (ca 2000). Scarce Resources [On-line]. Tersedia pada <http://www.peds.ufl.edu>.
- Arbeau, K. A. & R. J. Coplan (April, 2007). Kindergarten Teachers' Beliefs and Responses to Hypothetical Prosocial, Asocial, and Antisocial Children. *Merrill-Palmer Quarterly*, 53 (2), 291-318.
- Arbuckle, J. L. (1997). *AMOS Version 3.6*. IL: Small Waters Corporation.
- Brown, S. P. & R. A. Peterson (1993). Antecedent and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63-77.

- Caprara, G. V. & P. Steca (February, 2007). Prosocial Agency: The Contribution of Values and Self-Efficacy Beliefs to Prosocial Behavior across Ages. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26 (2), 218-239.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model*
- Good, L. K., T. J. Page, & C. E. Young (1996). 'Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148-156.
- Hair, Jr., J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> Edition, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Hartline, M. D. & O. C. Ferrell (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60 (October), 52-70.
- Irving, P. G., D. F. Coleman & C. L. Cooper (1997). Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 444-452.
- Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5<sup>th</sup> Edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- James, L. R., S. A. Mulaik & J. M. Brett (1982). *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*. Beverly Hills: Sage.
- Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell, & W. C. Black (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 27 (3), 333-344.
- Lim, E. W. (2004). The Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance: The Effect of Participation [On-line]. Tersedia pada <http://www.af.ecel.uwa.edu.au>.
- Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid, & W. Sirola (1998). 'Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?' *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Maiese, M. (2004). Prosedural Justice [On-line]. Tersedia pada <http://www.beyondintractability.org>.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 594-604.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1987). Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model. *Research Bulletin*, No. 660.
- Meyer, J. P., N. J. Allen & C. Smith (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Michael, C. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 477.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, & L. W. Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- O'Reilly, C. (1989). 'Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations.' Dalam Staw, B. M. (Eds.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. NY: Maxwell Macmillan International, 31 (4): 293-305.

- Oxford Advanced Genie (2002). *English's Dictionary Software*. Copenhagen: Oxford University Press.
- Purwanto, B. M. (2002). The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, 17 (2), 150-169.
- Santoso, S. (2001) SPSS Versi 10: *Mengelola Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sekaran, U. & R. Bougie (2009). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 5<sup>th</sup> Edition, UK, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sims, R. L. & K. G. Kroeck (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 937-947.
- SPSS 11 for Windows (2001). *Help Topics, Index: Mahalanobis Distance*. LEAD Technologies, Inc.
- Turban, D. B. & T. W. Dougherty (1994). Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 688-720.
- Umphress, E. E., G. Labianca (Joe), D. J. Brass, E. Kass (Eli), & L. Scholten (November-December, 2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14 (6):738-753.
- Vaknin, S. (2001). The Distributive Justice of the Market [On-line]. Tersedia pada <http://www.buzzle.com>.
- Wulani, F. (2001). Politik dan Dukungan Organisasional sebagai Prediktor Sikap Kerja, Kinerja, dan Perilaku Citizenship Organizational. *Tesis Magister Sains yang tidak dipublikasikan*. Yogyakarta: Program Studi Ekonomi Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Wykes, L. M. (1998). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (3): 309-312.