

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP OUTCOME MEASURES

Oleh:

Ruth Moria

Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Sunjoyo

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Abstract: *This study examines the effects of organizational justice that consist procedural, distributive, interpersonal, and informational justice through outcome measures. Outcome measures consist of four dimensions which are outcome satisfaction, rule compliance, leader evaluation, and collective esteem. The questionnaires were distributed to 119 Maranatha Christian University's teachers of Economy and Psychology Faculty. A total of 67 teachers completed the questionnaires with a 56.3 per cent response rate, and only 64 data could be used. Normality, validity, reliability, and fitness model tests were done before the hypotheses testing. Five hypotheses are proposed in this study and structural equation modeling shows that all hypotheses are supported. The results indicate that organizational justice has direct effects on teacher's outcome measures.*

Keywords: *organizational justice, outcome measures, structural equation modeling.*

PENDAHULUAN

Perlakuan adil merupakan hal yang para pekerja harapkan setelah mereka menginvestasikan waktu dan energi mereka dalam organisasi. Greenberg dalam Eberlin & Tatum (2005) berpendapat bahwa organisasi yang gagal dalam memberikan perlakuan adil akan menerima reaksi yang negatif dari pekerja mereka. Persepsi atas keadilan memiliki pengaruh yang potensial terhadap *attitude* pekerja dalam organisasi (Hopkins & Weathington, 2006). Eberlin dan Tatum menyatakan bahwa pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat *turnover*, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pemimpin diharapkan untuk menerapkan keadilan dalam tempat kerja karena keadilan organisasional (*organizational justice*) dapat direfleksikan dalam perilaku pemimpin yang dianggap adil oleh pekerja. Karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan, maka pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan. Setiap keputusan ini akan memengaruhi keadilan yang dirasakan para pekerja.

Terdapat beberapa model konsep keadilan yang diteliti oleh Colquitt (2001). Pertama, model satu-faktor dimana keempat jenis dimensi dalam *organizational justice* (*distributive, procedural, interpersonal, dan informational justice*) dianggap sebagai satu faktor yang tidak dibedakan. Kedua, model dua-faktor dimana *distributive justice* dianggap sebagai satu faktor dan *procedural justice* sebagai

faktor yang lain dengan menyertakan *informational* dan *interpersonal justice* ke dalam *procedural justice*. Ketiga, model tiga-faktor dimana *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice* (*informational* dan *interpersonal justice* termasuk dalam *interactional justice*) dianggap sebagai tiga faktor yang berbeda. Terakhir, model empat-faktor dimana *distributive*, *procedural*, *interpersonal*, dan *informational justice* dianggap sebagai empat faktor yang berbeda.

Hasil penelitian Colquitt (2001) menunjukkan bahwa model empat-faktor adalah model terbaik. Oleh sebab itu, studi ini mencoba untuk mereplikasi sebagian dari penelitian Colquitt, khususnya pengujian model empat-faktor dengan subjek yang berbeda, yakni para dosen di universitas.

RERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

Organizational Justice

Organizational justice menunjukkan persepsi yang dimiliki para pekerja terhadap perlakuan adil yang mereka terima dalam organisasi (Campbell & Finch, 2004; Lambert *et al.*, 2006; Rupp *et al.*, 2006) yang dibedakan ke dalam empat bentuk, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice* (Belanger *et al.*, 2006; Colquitt, 2001).

Distributive Justice

Distributive justice menjelaskan mengenai alokasi hasil-hasil yang konsisten, yang berhubungan dengan teori ekuitas yang menjelaskan bahwa seseorang akan mendapatkan hasil-hasil (*outcomes*) dan penghargaan (*reward*) yang sesuai dengan kontribusi yang diberikan (Colquitt, 2001; Foley *et al.*, 2005; Nowakowski & Conlon, 2005). *Distributive justice* berhubungan dengan persepsi pada keadilan yang berasal dari hasil-hasil yang diterima oleh seseorang (Byrne & Cropanzano, 2000; Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007).

Procedural Justice

Para individual tidak hanya memberikan reaksi terhadap hasil-hasil (*outcomes*) yang mereka dapatkan, namun juga terhadap proses-proses bagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil tersebut (Nowakowski & Conlon, 2005). Leventhal dalam Henle (2005) mendefinisikan *procedural justice* sebagai keadilan dalam prosedur pembuatan keputusan atau keadilan yang berhubungan dengan proses pencapaian hasil keputusan (Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007).

Interpersonal Justice

Interpersonal justice berhubungan dengan keadilan yang dirasakan seorang individual ketika diperlakukan dengan adil oleh orang lain, yang juga berhubungan dengan relasi individual dengan atasannya (Belanger *et al.*, 2006) melalui cara penyampaian yang sopan dan tidak menyakiti orang lain (Campbell & Finch, 2004), yang diperlihatkan oleh figur yang memiliki otoritas (Nowakowski & Conlon, 2005). *Interpersonal justice* memperlihatkan prediksi yang kuat terhadap kepuasan seseorang pada atasannya, yang direfleksikan dalam hal-hal yang berhubungan dengan sensitivitas (*sensitivity*), perilaku yang sopan (*politeness*), serta hormat (*respect*) (Nowakowski & Conlon, 2005).

Informational Justice

Informational justice berfokus pada keadilan yang berhubungan dengan tersedianya berbagai penjelasan dan informasi yang diberikan oleh para pembuat keputusan (Hess & Ambrose, c. 2004; Nowakowski & Conlon, 2005) mengenai prosedur-prosedur yang ditetapkan atau hasil-hasil yang didistribusikan pada anggota organisasi (Campbell & Finch, 2004). *Informational justice* berhubungan dengan berbagai penjelasan yang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi (*evaluate*) berbagai proses yang ada (Belanger *et al.*, 2006).

Outcome Measures

Colquitt (2001) menyatakan bahwa *outcome measures* terdiri atas empat dimensi, yakni *outcome satisfaction*, *rule compliance*, *leader evaluation*, serta *collective esteem*.

Outcome Satisfaction

Outcome satisfaction berhubungan dengan penilaian individual terhadap hasil-hasil yang diterima (Colquitt, 2001). *Outcome satisfaction* dalam penelitian ini berhubungan dengan tingkat kepuasan individual terhadap penilaian kinerja yang diberikan atasan atau pejabat struktural.

Rule Compliance

Rule compliance berhubungan dengan ketaatan pada peraturan-peraturan (*guidelines*) yang membentuk suatu sistem, yang dibuat oleh figur yang memiliki otoritas (Colquitt, 2001). Dalam penelitian lain, *rule compliance* berhubungan dengan ketaatan penduduk untuk membayar pajak (Murphy, 2005). *Rule compliance* dalam penelitian ini berhubungan dengan tingkat ketaatan individual pada berbagai peraturan yang dibuat oleh atasan atau pejabat struktural.

Leader Evaluation

Leader evaluation berhubungan dengan penilaian individual pada figur yang memiliki otoritas, yaitu atasan atau pimpinan mereka (Colquitt, 2001). *Leader evaluation* dari suatu hubungan diharapkan memengaruhi interaksinya dengan karyawan. Selanjutnya, jika suatu hubungan evaluasi secara adil dan setimpal, maka akan memicu motivasi timbal-balik berbagai masukan karyawan melalui ekspresi berbagai perilaku pertimbangan, kesopanan, dan penuh rasa hormat (Yagil, 2006).

Collective Esteem

Collective esteem berasal dari teori identitas sosial (*social identity theory*) (Colquitt, 2001) yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kelompok sosial tempat mereka berada dengan menyertakan aspek dari konsep diri seperti ras, latar belakang etnis, kepercayaan (*religion*) (Rieks, c. 2005). Rieks menambahkan bahwa *collective esteem* menilai tingkat identitas sosial individual berdasarkan keanggotaannya (*members of*) dalam suatu kelompok. *Collective esteem* menunjukkan perasaan individual yang berada dalam suatu kelompok yang berhubungan dengan “apakah saya sudah diperlakukan dengan adil?” (Hayashi & Sekiguchi, 2006).

Hubungan antara *Organizational Justice* dan *Outcome Measures Distributive Justice* dan *Outcome Satisfaction*

Distributive justice berhubungan dengan persepsi pada keadilan yang berasal dari hasil-hasil yang diterima oleh seseorang (Byrne & Cropanzano, 2000; Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007). Secara singkat, *distributive justice* menjelaskan mengenai persepsi keadilan terhadap apa yang seseorang dapatkan (*who gets what*) (Hoy & Tarter, 2004). Persepsi individual terhadap *distributive justice* akan berdampak pada penilaian individual terhadap *outcome satisfaction* (Colquitt, 2001; Fischer, c. 2005; Hess & Ambrose, c. 2004). *Outcome* dalam penelitian ini berhubungan dengan tingkat kepuasan individual terhadap penilaian kinerja yang diberikan atasan mereka. Hubungan yang signifikan antara *distributive justice* dan *outcome satisfaction* telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya (Colquitt, 2001; Lambert *et al.*, 2006). Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: distributive justice memengaruhi outcome satisfaction secara positif.

Procedural Justice* dan *Rule Compliance* serta *Leader Evaluation

Para individual tidak hanya memberikan reaksi terhadap hasil-hasil (*outcomes*) yang mereka dapatkan, namun juga terhadap proses-proses bagaimana mereka bisa mendapatkan hasil-hasil tersebut (Nowakowski & Conlon, 2005). Ketika prosedur penetapan keputusan dalam organisasi dinilai adil oleh para anggota organisasi, maka akan berdampak pada *attitude* mereka yang positif, bahkan ketika *outcome* yang dihasilkan tidak menyenangkan (*unfavourable*) (Fischer, c. 2005; Yamaguchi, c. 2005). *Procedural justice* berfokus pada pembuatan dan penerapan keputusan yang berdasarkan proses-proses yang adil (Pareke, 2002). Harvey dan Haines III (2005:57) menambahkan prinsip *procedural justice*, yaitu suatu elemen keadilan yang dialami melalui “cara” *outcomes* ditentukan dan didistribusikan. Hubungan yang signifikan antara *procedural justice* dan *rule compliance* serta *leader evaluation* telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya (Colquitt, 2001). Oleh sebab itu, berikut ini adalah hipotesis yang dapat diajukan:

Hipotesis 2a: procedural justice memengaruhi rule compliance secara positif.

Hipotesis 2b: procedural justice memengaruhi leader evaluation secara positif.

Interpersonal Justice* dan *Leader Evaluation

Interpersonal justice memperlihatkan prediksi yang kuat terhadap kepuasan seseorang pada atasannya, yang direfleksikan dalam hal-hal yang berhubungan dengan sensitivitas (*sensitivity*), perilaku yang sopan (*politeness*), serta *respect* (Hess & Ambrose, c. 2004; Yamaguchi, c. 2005). *Interpersonal justice* berfokus pada pernyataan-pernyataan (*statements*) dan perilaku-perilaku (*behaviours*) dari seseorang yang memiliki otoritas dalam membuat keputusan (Nowakowski & Conlon, 2005). Hubungan yang signifikan antara *interpersonal justice* dan *leader evaluation* telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya (Colquitt, 2001). Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat dibangun adalah:

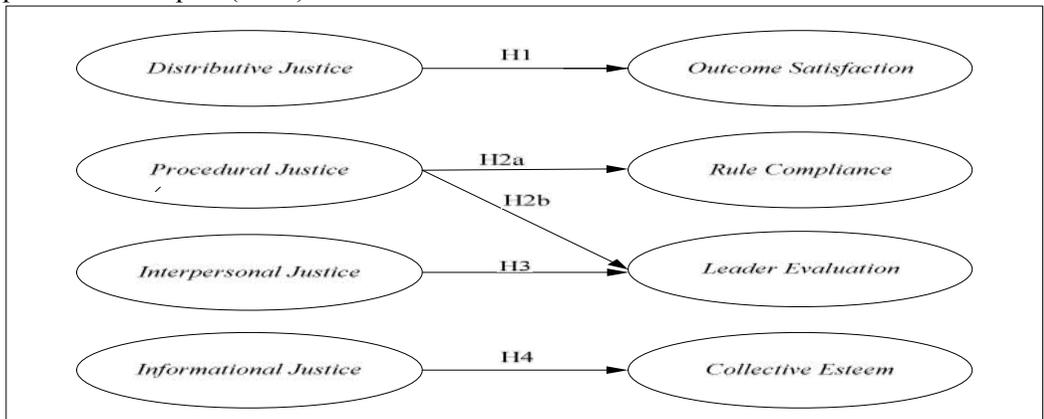
Hipotesis 3: interpersonal justice memengaruhi leader evaluation secara positif.

Informational Justice dan Collective Esteem

Luhtanen & Crocker dalam Colquitt (2001) menjelaskan bahwa *collective esteem* berhubungan dengan bagian dari konsep diri seseorang dalam hubungannya dengan kelompok atau grup orang itu berada, yang didorong oleh keaktifan seorang individual dalam aktivitas kelompoknya. Dengan menyediakan berbagai informasi yang adil dan mengkomunikasikannya kepada para anggota organisasi, akan berdampak pada penurunan kerahasiaan (*secrecy*) dan ketidakjujuran (*dishonesty*) yang dirasakan dalam organisasi. Hal ini akan menimbulkan kepercayaan dari para anggota organisasi yang merasa bahwa mereka dianggap penting dan termasuk dalam kelompok organisasi tersebut (Hess & Ambrose, c. 2004; Smith *et al.*, 2003). Hubungan yang signifikan antara *informational justice* dan *collective esteem* telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya (Colquitt, 2001). Oleh sebab itu, hipotesis terakhir yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4: informational justice memengaruhi collective esteem secara positif.

Berikut ini merupakan model penelitian yang dibangun berdasarkan replikasi penelitian Colquitt (2001).



Sumber: Colquitt (2001)

Gambar 1
Model Penelitian dan Hipotesis

METODA PENELITIAN

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah para dosen yang mengajar di Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Kristen Maranatha (FE dan FP UKM) Bandung. *Convenience* dan *purposive sampling* digunakan karena sampel studi ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh dosen FE dan FP UKM Bandung dan bagi mereka yang bersedia mengisi kuesioner penelitian saja. Semua butir-butir pernyataan tersebut diterjemahkan oleh peneliti dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia dengan melakukan beberapa penyesuaian dengan *setting* penelitian di universitas (lihat Lampiran).

Kuesioner yang disebarkan sebanyak 119 buah dan hanya 67 kuesioner berhasil dikumpulkan kembali, hal ini menunjukkan tingkat respons sebesar 56,3%.

Karakteristik responden yang lebih dominan berjenis kelamin perempuan dengan jumlah responden 42 orang (62,7%), sedangkan pada karakteristik usia memiliki mayoritas jumlah responden di atas 26 tahun (86,6%). Pada karakteristik tingkat pendidikan didominasi para responden yang berjenjang pendidikan S2 dengan jumlah 47 orang (70,1%). Sebagian besar responden telah bekerja di atas 5 (lima) tahun dengan jumlah 35 orang (52,2%). Pada karakteristik tingkat pendapatan, memiliki perbandingan yang relatif seimbang di antara responden dengan tingkat pendapatan di bawah Rp2.000.000 dan di atas Rp5.000.000.

Definisi Operasional ***Organizational Justice***

Distributive justice. Empat butir pengukuran *distributive justice* diperoleh dari studi Leventhal (1976) dan digunakan kembali oleh Colquitt (2001). Keempat butir pengukuran *distributive justice* diukur dengan menggunakan rentang skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Koefisien *Cronbach's alpha* konstruk *distributive justice* dalam studi Colquitt adalah 0,92.

Procedural justice. Tujuh butir pengukuran *procedural justice* dalam penelitian ini pertama kali dikembangkan oleh Thibaut dan Walker tahun 1975 dan ditulis oleh Leventhal tahun 1980 (Belanger *et al.*, 2006; Colquitt, 2001). Konstruk *procedural justice* diukur dengan menggunakan rentang skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Koefisien *Cronbach's alpha* konstruk *procedural justice* dalam studi Colquitt adalah 0,78.

Interpersonal justice. Empat butir pengukuran *interpersonal justice* dalam penelitian ini telah digunakan dalam studi Bies dan Moag (1986) dan Colquitt (2001). Keempat butir pengukuran *interpersonal justice* diukur dengan menggunakan rentang skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Koefisien *Cronbach's alpha* konstruk *interpersonal justice* dalam studi Colquitt adalah 0,79.

Informational justice. Lima butir pengukuran *informational justice* dalam penelitian ini telah digunakan oleh Bies dan Moag (1986), Shapiro *et al.* (1994), serta Colquitt (2001). Kelima butir pengukuran *interpersonal justice* diukur dengan menggunakan rentang skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Koefisien *Cronbach's alpha* konstruk *informational justice* dalam studi Colquitt adalah 0,79.

Outcome Measures

Outcome satisfaction. Dua butir pengukuran *outcome satisfaction* diperoleh dari studi Colquitt (2001) dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,91. Kedua butir pengukuran *outcome satisfaction* menggunakan skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Rule Compliance. Tiga butir pengukuran *rule compliance* diperoleh dari studi Colquitt (2001) dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,70. Ketiga butir pengukuran *rule compliance* menggunakan skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Leader evaluation. Tiga butir pengukuran *leader evaluation* diperoleh dari studi Colquitt (2001) dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,88. Ketiga butir pengukuran *leader evaluation* menggunakan skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Collective esteem. Tiga butir pengukuran *collective esteem* diadaptasi dari penelitian Colquitt (2001) dengan koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,81. Ketiga butir pengukuran *collective esteem* menggunakan skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Selain kedelapan konstruk utama penelitian di atas, beberapa variabel kontrol yang diduga berhubungan dengan penelitian ini juga diikutsertakan, yakni jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan rata-rata gaji bulanan yang diterima dari UKM Bandung selama tiga bulan terakhir ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji *Outliers*

Outliers merupakan suatu observasi yang secara substansial berbeda dari observasi-observasi lain (Hair *et al.*, 1998: 38). Dengan kata lain, pengujian *outliers* bertujuan untuk membersihkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasian (sampel). Pengujian *outliers* pada studi ini menggunakan teknik univariat dengan *standardized variable values (Z-scores)*. Karena data studi ini hanya 67 data yang merupakan sampel kecil ($n \leq 80$), maka kriteria penilaian *standardized variable values (Z-scores)* $\geq |2,5|$ diidentifikasi sebagai *outliers* (Hair *et al.*, 1998: 65). Tabel 1 berikut ini adalah ringkasan hasil uji *outliers* yang hanya diwakilkan oleh 6 (enam) *standardized variable values* terbesar dan 4 (empat) *standardized variable values* terkecil terhadap kedelapan konstruk utama penelitian ini – *procedural, distributive, interpersonal, informational justice, outcome satisfaction, rule compliance, leader evaluation, dan collective esteem*.

Tabel 1
Hasil Uji *Outliers**

Data	Z-pj	Data	Z-dj	Data	Z-ip	Data	Z-if	Data	Z-os	Data	Z-rc	Data	Z-le	Data	Z-ce
17	2,33	17	1,69	17	1,38	17	1,77	17	2,07	17	1,75	17	1,71	17	1,69
41	2,33	41	1,69	41	1,38	41	1,77	41	2,07	41	1,75	41	1,71	41	1,69
6	1,94	6	1,69	6	1,38	6	1,77	7	2,07	7	1,75	7	1,71	7	1,69
48	1,75	48	1,69	48	1,38	48	1,77	14	1,41	14	1,75	6	1,71	6	1,69
7	1,36	7	1,69	7	1,38	7	1,77	6	,76	6	1,75	48	1,71	48	1,69
5	,97	28	1,69	28	1,38	14	1,77	22	,76	35	1,75	65	1,71	22	1,69
.
.
.
18	-1,56	18	-1,37	58	-1,38	58	-1,45	34	-1,88	43	-1,55	57	-1,64	18	-,88
62	-1,95	3	-2,39	30	-1,72	33	-1,70	32	-1,88	26	-1,55	18	-1,64	26	-1,74
24	-2,33	24	-2,39	32	-2,06	24 ^a	-2,6	12 ^a	-3,19	24 ^a	-2,65	33	-2,05	12 ^a	-2,60
12 ^a	-3,11	12	-2,39	18 ^a	-2,75	18 ^a	-2,94	24 ^a	-3,19	12 ^a	-3,20	24 ^a	-3,31	24 ^a	-3,45

Sumber: Hasil pengolahan data.

*Z = *standardized values (Z-scores)*; PJ = *procedural justice*; DJ = *distributive justice*; IP = *interpersonal justice*; IF = *informational justice*; OS = *outcome satisfaction*; RC = *rule compliance*; LE = *leader evaluation*; CE = *collective esteem*.

^adata *outliers* (dicitak miring).

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1 di atas ditemukan bahwa terdapat 3 dari 67 data yang *outliers*, yaitu data ke-12, 18, dan 24 – karena *standardized variable values (Z-scores)* $\geq |2,5|$. Dengan demikian, data yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut adalah 64 data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas terhadap kedelapan konstruk utama penelitian (*procedural, distributive, interpersonal, informational justice, outcome satisfaction, rule compliance, leader evaluation, dan collective esteem*) menggunakan program aplikasi *SPSS 11,5 for Windows* dengan pedoman *factor loadings* di atas 0,5 untuk pengujian validitas (MacLean & Gray, 1998) dan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's alpha* dengan rekomendasi di atas 0,7, namun di atas 0,6 telah dapat diterima (Hair *et al.*, 1998; Sekaran, 2003). Selain itu, nilai *corrected item-to-total correlation* – yang digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil koefisien *Cronbach's alpha* yang dihasilkan (Purwanto, 2002: 159). Nilai *corrected item-to-total correlation* yang direkomendasi adalah di atas 0,5 (MacLean & Gray), tetapi Friedenberg (1995) menyatakan bahwa nilai *corrected item-to-total correlation* yang dapat diterima adalah berskor $\geq 0,3$. Tabel 2 berikut ini merupakan hasil pengujian validitas dan reliabilitas.

Berdasarkan pada Tabel 2, ternyata hanya terdapat 28 dari 31 butir yang lolos pengujian validitas dan reliabilitas pada kedelapan konstruk utama penelitian (*procedural, distributive, interpersonal, informational justice, outcome satisfaction, rule compliance, leader evaluation, dan collective esteem*) secara berturut-turut terdiri atas 5, 4, 4, 4, 2, 3, 3, dan 3 butir pernyataan. Terdapat 3 butir pernyataan yang tidak memenuhi syarat pengujian validitas dan reliabilitas, yakni 2 butir dari konstruk *procedural justice* dan 1 butir dari konstruk *informational justice*. Keduapuluh delapan butir pernyataan tersebut juga telah memiliki nilai *corrected item-to-total correlation* di atas 0,3 – seperti yang disyaratkan oleh Friedenberg (1995). Dengan demikian, butir-butir pernyataan yang telah lolos pengujian validitas dan reliabilitas dapat disertakan dalam pengujian-pengujian selanjutnya.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Var*	Butir**	Component								Corrected Item-Total Correlation	α
		1	2	3	4	5	6	7	8		
PJ	PJ 2	0,452								0,404	0,792
	PJ 3	0,871								0,748	
	PJ 4	0,677								0,515	
	PJ 5	0,893								0,777	
	PJ 6	0,602								0,433	
DJ	DJ 1		0,912							0,867	0,938
	DJ 2		0,904							0,896	
	DJ 3		0,859							0,816	
	DJ 4		0,902							0,837	
IPJ	IPJ 1			0,912						0,889	0,947
	IPJ 2			0,898						0,920	
	IPJ 3			0,916						0,929	
	IPJ 4			0,809						0,767	
IFJ	IFJ 2				0,876					0,844	0,905
	IFJ 3				0,746					0,808	
	IFJ 4				0,928					0,817	
	IFJ 5				0,730					0,692	
OS	OS 1					0,813				0,527	0,687
	OS 2					0,890				0,527	
RC	RC 1						0,641			0,535	0,736
	RC 2						0,765			0,559	
	RC 3						0,924			0,623	
LE	LE 1							0,792		0,652	0,861
	LE 2							0,899		0,789	
	LE 3							0,918		0,777	
CE	CE 1								0,933	0,894	0,937
	CE 2								0,902	0,880	
	CE 3								0,944	0,843	

Sumber: Hasil pengolahan data.

* PJ=Procedural Justice; DJ=Distributive Justice; IPJ=Interpersonal Justice;

IFJ=Informational Justice; OS=Outcome Satisfaction; RC=Rule Compliance; LE= Leader Evaluation; CE= Collective Esteem

**Hanya menunjukkan butir-butir yang valid dan reliabel.

Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi

Tabel 3 berikut ini menunjukkan nilai *mean*, deviasi standar, dan korelasi dari kedelapan variabel utama penelitian serta variabel kontrol dengan menggunakan program aplikasi SPSS 11,5 for Windows.

Tabel 3
Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi

Var ^a	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. JK	1,63	,488												
2. US	3,33	,696	-,111											
3. PD	2,81	,503	-,234	,691**										
4. LB	3,22	,934	,044	,685**	,530**									
5. GJ	2,92	1,334	-,072	,505**	,614**	,471**								
6. PJ	3,228	,703	-,108	-,081	-,012	-,034	,024							
7. DJ	3,438	,893	-,118	,037	,056	-,102	,183	,459**						
8. IP	4,031	,699	-	-,129	,136	-,090	,120	,244	,456**					
9. IF	3,520	,782	-,384**	-,069	,079	-,028	,146	,585**	,458**	,630**				
10. OS	3,508	,639	-,041	,078	,134	-,069	,115	,579**	,550**	,279*	,527**			
11. RC	4,005	,523	-,075	-,025	,065	,041	,132	,481**	,525**	,322**	,453**	,404**		
12. LE	3,678	,705	-,158	-,069	,081	,029	,111	,433**	,432**	,737**	,755**	,405**	,368**	
13. CE	3,771	,664	-,139	-,027	,000	-,037	,136	,425**	,547**	,295*	,391**	,653**	,517**	,337**

Sumber: Hasil pengolahan data.

^aM = mean; SD = standard deviation; PJ = procedural justice; DJ = distributive justice; IP = interpersonal justice; IF = informational justice; OS = outcome satisfaction; RC = rule compliance; LE = leader evaluation; CE = collective esteem; JK = jenis kelamin; US = usia; PD = tingkat pendidikan; LB = lama bekerja; GJ = tingkat gaji.

* $p < 0,05$ (dua-sisi); ** $p < 0,01$ (dua-sisi).

Berdasarkan Tabel 3 di atas, secara umum para responden penelitian ini memiliki tingkat *procedural* ($M = 3,228$), *distributive* ($M = 3,438$), *informational justice* ($M = 3,520$), *outcome satisfaction* ($M = 3,508$), *leader evaluation* ($M = 3,678$), dan *collective esteem* ($M = 3,771$) yang relatif moderat. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi para dosen FE dan FP UKM Bandung terhadap *procedural*, *distributive*, *informational justice*, *outcome satisfaction*, *leader evaluation*, dan *collective esteem* yang diterima dari FE dan FP UKM Bandung menunjukkan tingkat yang relatif moderat. Sementara itu, tingkat *interpersonal justice* ($M = 4,031$) dan *rule compliance* ($M = 4,005$) para responden penelitian berada pada tingkat yang relatif baik. Artinya, persepsi para dosen FE dan FP UKM Bandung terhadap *interpersonal justice* dan *rule compliance* yang diterima dari FE dan FP UKM Bandung menunjukkan tingkat yang relatif baik.

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa korelasi positif cukup kuat antara *procedural justice* dan *distributive justice* ($r = 0,459$; $p < 0,01$), dan *informational justice* ($r = 0,585$; $p < 0,01$), dan *outcome satisfaction* ($r = 0,579$; $p < 0,01$), dan *rule compliance* ($r = 0,481$; $p < 0,01$), dan *leader evaluation* ($r = 0,433$; $p < 0,01$), dan *collective esteem* ($r = 0,425$; $p < 0,01$). Hubungan positif cukup kuat juga ditemukan antara *distributive justice* dan *interpersonal justice* ($r = 0,466$; $p < 0,01$), dan *informational justice* ($r = 0,458$; $p < 0,01$), dan *outcome satisfaction* ($r = 0,550$; $p < 0,01$), dan *rule compliance* ($r = 0,525$; $p < 0,01$), dan *leader evaluation* ($r = 0,432$; $p < 0,01$), dan *collective esteem* ($r = 0,547$; $p < 0,01$).

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa korelasi positif kuat antara *interpersonal justice* dan *informational justice* ($r = 0,630$; $p < 0,01$), dan *leader evaluation* ($r = 0,737$; $p < 0,01$). Korelasi positif yang lemah tampak antara *interpersonal justice* dan *outcome satisfaction* ($r = 0,279$; $p < 0,01$), dan *rule compliance* ($r = 0,322$; $p < 0,01$), dan *collective esteem* ($r = 0,295$; $p < 0,01$). Hubungan positif kuat antara

informational justice dan *leader evaluation* ($r = 0,755; p < 0,01$). Hubungan positif cukup kuat antara *informational justice* dan *outcome satisfaction* ($r = 0,527; p < 0,01$), dan *rule compliance* ($r = 0,453; p < 0,01$). Hubungan positif lemah antara *informational justice* dan *collective esteem* ($r = 0,391; p < 0,01$).

Selanjutnya, Tabel 3 menunjukkan bahwa korelasi positif kuat antara *outcome satisfaction* dan *collective esteem* ($r = 0,653; p < 0,01$). Korelasi positif cukup kuat antara *outcome satisfaction* dan *rule compliance* ($r = 0,404; p < 0,01$), dan *leader evaluation* ($r = 0,405; p < 0,01$). Korelasi positif cukup kuat antara *rule compliance* dan *leader evaluation* ($r = 0,368; p < 0,01$). Hubungan positif lemah ditunjukkan antara *leader evaluation* dan *collective esteem* ($r = 0,337; p < 0,01$). Hasil pengujian korelasi ini secara umum mengkonfirmasi penelitian Colquitt (2001).

Tabel 3 menunjukkan bahwa hanya terdapat satu variabel kontrol yang signifikan berkorelasi dengan dua konstruk utama penelitian ini, yaitu antara jenis kelamin dan *interpersonal justice* ($r = -0,384; p < 0,01$), dan *informational justice* ($r = -0,292; p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa para dosen lelaki cenderung memiliki persepsi terhadap tingkat *interpersonal* dan *informational justice* yang lebih tinggi dibandingkan para dosen perempuan FE dan FP UKM Bandung.

Hasil Uji *Fitness Model*

Untuk menguji *fitness model*, peneliti menggunakan beberapa indeks pengukuran dengan bantuan program aplikasi *AMOS 4,0*. Tabel 4 berikut ini memperlihatkan hasil pengujian *fitness model*.

Tabel 4
Hasil Uji *Fitness Model*

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	Nilai yang diharapkan*	Hasil pengukuran	Keterangan
<i>Chi-square statistic</i> (χ^2)	Sekecil mungkin	542,076	Baik
<i>Degree of Freedom</i> (<i>df</i>)	Positif	241	Baik
χ^2/df	$1,0 \leq \chi^2/df \leq 5,0$	2,249	Baik
<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i> (<i>RMSEA</i>)	$\leq 0,08$	0,138	Marginal
<i>Tucker-Lewis index</i> (<i>TLI</i>)	$\geq 0,90$	0,937	Baik
<i>Comparative Fit Index</i> (<i>CFI</i>)	$\geq 0,90$	0,950	Baik
<i>Incremental Fit Index</i> (<i>IFI</i>)	$\geq 0,90$	0,950	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data

*Menurut Colquitt (2001) dan Hair *et al.* (1998: 660-1)

Berdasarkan hasil uji *fitness model* terhadap 64 data pada Tabel 4 ditemukan bahwa model penelitian ini menunjukkan “*good fit*” seperti pada penelitian sebelumnya (Colquitt, 2001). Dengan demikian, model yang diajukan ini dapat digunakan sebagai model penelitian dan akan digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Uji Hipotesis

Menurut Ferdinand (2002), pengujian terhadap hipotesis dapat dilakukan dengan pedoman nilai *critical ratio* ($CR \geq 2,0; p \leq 0,05$). Oleh sebab itu, kelima

hipotesis yang tampak pada Tabel 5 berikut ini menggunakan pedoman $CR \geq 2,0$ yang signifikan pada $p \leq 0,05$.

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel*	Koefisien Regresi	Critical Ratio	Probabilitas	Keterangan
Hipotesis 1	<i>OS</i> ← <i>DJ</i>	0,555	6,176	0,000	Didukung
Hipotesis 2a	<i>RC</i> ← <i>PJ</i>	0,478	4,630	0,000	Didukung
Hipotesis 2b	<i>LE</i> ← <i>PJ</i>	0,241	3,397	0,001	Didukung
Hipotesis 3	<i>LE</i> ← <i>IP</i>	0,646	5,430	0,000	Didukung
Hipotesis 4	<i>CE</i> ← <i>IF</i>	0,423	4,274	0,000	Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data

**PJ* = *Procedural Justice*; *DJ* = *Distributive Justice*; *IP* = *Interpersonal Justice*; *IF* = *Informational Justice*; *OS* = *Outcome Satisfaction*; *RC* = *Rule Compliance*; *LE* = *Leader Evaluation*; *CE* = *Collective Esteem*

Hipotesis 1

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *distributive justice* memengaruhi *outcome satisfaction* secara positif. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa *Hipotesis 1 didukung*. Artinya, *distributive justice* memiliki pengaruh positif terhadap *outcome satisfaction* sebesar 55,5% dan 44,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Colquitt (2001) dan Lambert *et al.* (2006). Oleh sebab itu, pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung perlu memberikan perhatian yang serius dalam meningkatkan derajat persepsi keadilan para dosen, khususnya yang berkaitan dengan gaji dan promosi (Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007). Dengan demikian, derajat kepuasan para dosen FE dan FP UKM Bandung juga dapat ditingkatkan.

Hipotesis 2a

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *procedural justice* memengaruhi *rule compliance* secara positif. Tampak pada Tabel 5 bahwa *Hipotesis 2a didukung* ($CR = 4,630$; $p < 0,001$). Artinya, *procedural justice* memiliki pengaruh positif terhadap *rule compliance* sebesar 47,8% dan 52,2% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi studi yang dilakukan oleh Colquitt (2001). Oleh sebab itu, pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung perlu memikirkan bagaimana meningkatkan derajat persepsi keadilan para dosen yang berkaitan dengan prosedur proses-proses bagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil (Nowakowski & Conlon, 2005) dan prosedur pembuatan keputusan atau keadilan yang berhubungan dengan proses pencapaian hasil keputusan (Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007). Dengan harapan, derajat *rule compliance* para dosen FE dan FP UKM Bandung dapat ditingkatkan.

Hipotesis 2b

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *procedural justice* memengaruhi *leader evaluation* secara positif. Tampak pada Tabel 5 bahwa *Hipotesis 2b didukung* ($CR = 3,397$; $p < 0,01$). Artinya, *procedural justice* memiliki pengaruh positif terhadap *leader evaluation* sebesar 24,1% dan 75,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan studi ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Colquitt (2001). Oleh sebab itu, pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung perlu memberikan perhatian yang serius dalam meningkatkan derajat persepsi keadilan para dosen yang berkaitan dengan prosedur proses-proses bagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil (Nowakowski & Conlon, 2005) dan prosedur pembuatan keputusan atau keadilan yang berhubungan dengan proses pencapaian hasil keputusan (Hubbel & Assad, 2005; Sunjoyo, 2007). Dengan demikian, derajat *leader evaluation* para dosen FE dan FP UKM Bandung dapat diperbaiki menjadi lebih baik.

Hipotesis 3

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *interpersonal justice* memengaruhi *leader evaluation* secara positif. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 ditemukan bahwa *Hipotesis 3 didukung*. Hal ini menunjukkan bahwa *interpersonal justice* memiliki pengaruh positif terhadap *leader evaluation* sebesar 64,6% dan 35,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. *Interpersonal justice* (64,6%) ternyata memengaruhi *leader evaluation* jauh lebih kuat daripada *procedure justice* (24,1%). Temuan ini selaras dengan studi Colquitt (2001) bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *interpersonal justice* dan *leader evaluation*. Oleh sebab itu, pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung perlu memikirkan bagaimana meningkatkan derajat persepsi keadilan para dosen yang berkaitan dengan perlakuan yang adil, relasi dengan atasannya (Belanger *et al.*, 2006), cara penyampaian yang sopan, tidak menyakiti (Campbell & Finch, 2004), sensitif, dan hormat yang diperlihatkan oleh figur yang memiliki otoritas (Nowakowski & Conlon, 2005). Dengan demikian, derajat *leader evaluation* para dosen FE dan FP UKM Bandung dapat ditingkatkan.

Hipotesis 4

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *informational justice* memengaruhi *collective esteem* secara positif. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *Hipotesis 4 didukung* ($CR = 4,274$; $p < 0,000$). Artinya, *informational justice* memiliki pengaruh terhadap *collective esteem* sebesar 42,3% dan 57,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan ini mengkonfirmasi studi Colquitt (2001) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *informational justice* dan *collective esteem*. Oleh sebab itu, pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung perlu meningkatkan derajat persepsi keadilan para dosen yang berkaitan dengan ketersediaan berbagai penjelasan dan informasi yang diberikan oleh para pembuat keputusan (Nowakowski & Conlon, 2005), prosedur-prosedur yang ditetapkan atau hasil-hasil yang didistribusikan pada anggota organisasi (Campbell & Finch, 2004), dan ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi berbagai proses yang ada (Belanger *et al.*, 2006). Dengan demikian, derajat *collective esteem* para dosen FE dan FP UKM Bandung dapat ditingkatkan.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* (*distributive, procedural, interpersonal, dan informational justice*) para dosen FE dan FP UKM Bandung memengaruhi *outcome measures* (*rule compliance, outcome satisfaction, leader evaluation, dan collective esteem*) secara positif (lihat Tabel 5). Selain itu, terdapat juga beberapa temuan lainnya. *Pertama*, para dosen FE dan FP UKM Bandung memiliki tingkat *procedural* ($M = 3,228$), *distributive* ($M = 3,438$), *informational justice* ($M = 3,520$), *outcome satisfaction* ($M = 3,508$), *leader evaluation* ($M = 3,678$), dan *collective esteem* ($M = 3,771$) yang relatif moderat. *Kedua*, tingkat *interpersonal justice* ($M = 4,031$) dan *rule compliance* ($M = 4,005$) para dosen FE dan FP UKM Bandung berada pada tingkat yang relatif baik (lihat Tabel 3). Studi ini merupakan replikasi studi yang telah dilakukan oleh Colquitt (2001), dan seluruh temuan riset ini mengkonfirmasi hasil penelitian Colquitt.

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian ini. *Pertama*, responden dalam penelitian ini hanya para dosen dari FE dan FP UKM Bandung. Hal ini kurang mewakili populasi dosen UKM Bandung yang sebenarnya terdiri atas 7 (tujuh) fakultas. *Kedua*, dengan keterbatasan sampel penelitian ini, maka hasil temuan tidak dapat digeneralisasikan pada seluruh industri pendidikan. *Ketiga*, jumlah sampel dalam penelitian ini tidak memenuhi syarat *maximum likelihood estimation* (MLE) yang direkomendasikan antara 100-200 sampel (Hair *et al.*, 1998: 605).

Berikut ini adalah beberapa saran bagi penelitian mendatang. *Pertama*, sebaiknya mengambil sampel para dosen yang bekerja pada berbagai perguruan tinggi, bahkan para pekerja dari berbagai industri. *Kedua*, sebaiknya sampel yang digunakan memenuhi syarat MLE berjumlah minimum 100 (Ferdinand, 2002), bahkan Hair *et al.* (1998) sangat merekomendasikan sampel antara 200 hingga 500 untuk mencegah hasil perhitungan yang sensitif terhadap jumlah sampel. *Ketiga*, selain kedelapan konstruk utama penelitian, penelitian mendatang dapat juga menggunakan *trust* sebagai *antecedent* dari *organizational justice* (Hoy & Tarter, 2004) serta kepuasan kerja, komitmen organisasional (Foley *et al.*, 2005) dan *turnover intention* (Pareke, 2003) sebagai *consequences* dari *organizational justice*.

Terdapat beberapa saran bagi pihak manajemen FE dan FP UKM Bandung berdasarkan penelitian ini dan pandangan Colquitt (2001). *Pertama*, meningkatkan *procedural justice* ($M = 3,228$) para dosen. Hal yang dapat dilakukan pihak manajemen adalah dengan penetapan prosedur yang berdasarkan informasi akurat, bebas bias, tidak melanggar standar etika dan moral, memberikan kesempatan kepada para dosen untuk mengekspresikan pandangan dan perasaannya melalui prosedur-prosedur yang diterapkan, serta menerapkan prinsip keadilan dalam melakukan penilaian kinerja. *Kedua*, meningkatkan *distributive justice* ($M = 3,438$) para dosen. Beberapa hal yang dapat dilakukan pihak manajemen secara praktis adalah dengan memberikan gaji dan/atau promosi kepada para dosen yang merefleksikan usaha dalam pekerjaan mereka, sesuai dengan pekerjaan yang telah dikerjakan dengan baik, merefleksikan apa yang telah dikontribusikan pada fakultas dan universitas, dan adil dalam penilaian kinerja.

Ketiga, meningkatkan *informational justice* ($M = 3,520$) para dosen. Pihak manajemen dapat meningkatkan keadilan informasional dengan memberikan penjelasan yang beralasan dan tepat waktu atas berbagai prosedur yang ada serta melakukan penyesuaian dengan kebutuhan individual yang terkait dengan penetapan

setiap prosedur. *Keempat*, mempertahankan *interpersonal justice* ($M = 4,031$) para dosen. Pihak manajemen dapat memperlakukan para dosen dengan sopan, hormat, dan menghindari penggunaan komentar atau kata-kata yang tidak sopan/kasar serta sensitif (Henle, 2005). *Kelima*, meningkatkan *outcome satisfaction* ($M = 3,508$) para dosen. Hal yang dapat dilakukan pihak manajemen adalah memastikan penilaian kinerja yang dapat diterima dan memuaskan para dosen.

Keenam, meningkatkan *leader evaluation* ($M = 3,678$) para dosen. Secara praktis, pihak manajemen dapat menjadi pemimpin yang menunjukkan keteladanan, baik, dan peduli kepada para dosen. *Ketujuh*, mempertahankan *rule compliance* ($M = 4,005$) para dosen. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mendorong para dosen untuk mengikuti peraturan yang berlaku di fakultas dan universitas, dan hadir tepat waktu di kelas maupun tempat kerja. *Terakhir*, meningkatkan *collective esteem* ($M = 3,771$) para dosen. Pihak manajemen dapat mendorong para dosen untuk menghargai nilai-nilai (*values*) yang dianut dan menghargai kinerja rekan kerja, serta menjalankan hidup secara bertanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- Belanger, I., McNally, J., & Flint, D. (2006). Models of the Effects of Monitoring on Perceptions of Trust, Organizational Justice and Organizational Outcomes. *The Business Review*, 6 (1), 51-55.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2000). To Which Source Do I Attribute This Fairness? Differential Effects of Multi-Foci Justice on Organizational Work Behaviors [On-line]. Makalah yang dipresentasikan pada The Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, 14-16 April, 2000. Tersedia di <http://lamar.colostate.edu>. Tanggal akses: 17 April 2007.
- Campbell, L. & Finch, E. (2004). Customer Satisfaction and Organizational Justice. *Facilities*, 22 (7/8), 178-189.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Eberlin, R. & Tatum, B. C. (2005). Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 43 (7/8), 1040-1048.
- Fischer, R. (c. 2005). Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach. *International Journal of Organizational Behaviour*, 8 (3), 486-503.
- Foley, S., Yue, N. G., & Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes. *Group and Organization Management*, 30 (4), 421-450.
- Friedenberg, L. (1995). *Psychological Testing, Design, Analysis, and Use*. Allyn and Bacon.
- Hair, Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth edition. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hayashi, Y. & Sekiguchi, T. (2006). Collective Justice Perceptions in Group-Oriented Cultures: Proposal of A New Construct. *Japanese Journal of Administrative Science*, 19 (3), 207-219.

- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Hess, R. L. & Ambrose, M. (c. 2004). The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Handling [On-line]. Tersedia di <http://userwww.sfsu.edu>. Tanggal akses: 17 April 2007.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The Relationship Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in School. *The International Journal of Educational Management*, 18 (4/5), 250-259.
- Hubbel, A. P. & Assad, R. M. C. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice. *Communications Studies*, 56 (1), 47-70.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Allen, R. I. (2006). Correlates of Correctional Officer Job Stress: The Impact of Organizational Structure. *American Journal of Criminal Justice*, 30 (2), 227-248.
- MacLean, S. & Gray, K. (1998). Structural Equation Modeling in Market Research: Journal of The Australia Market Research Society [On-line]. Tersedia di <http://www.SmallWaters.com>.
- Harvey, S. & Haines III, V. Y. (2005). Employer Treatment of Employees during a Community Crisis: The Role of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, 20 (1), 53-68.
- Murphy, K. (2005). Regulating More Effectively: The Relationship Between Procedural Justice, Legitimacy, and Tax Non-Compliance. *Journal of Law and Society*, 32 (4), 562-589.
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29.
- Nugroho, B. A. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Jogjakarta: CV. Andi Offset.
- Pareke, F. J. (2002). Persepsi Keadilan Organisasional Dalam Penilaian Kinerja [On-line]. Tersedia di <http://www.stie-stikubank.ac.id>. Tanggal akses: 17 April 2007.
- Rieks, W. R. (c. 2005). Collective Self Esteem Scale [On-line]. Tersedia di <http://www.clearinghouse.missouriwestern.edu>. Tanggal akses: 20 April 2007.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, H. J., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (2003). Interpersonal Treatment, Social Identity, and Organizational Behaviour [On-line]. Tersedia di <http://www.sonoma.edu>. Tanggal akses: 13 Juni 2007.

- Sunjoyo (2007). Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Afektif Para Dosen. *Proceedings of the 1st National Conference Faculty of Economics Widya Mandala Catholic University Surabaya: Towards a New Indonesia Business Architecture* (p. 62). Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala.
- Yagil, D. (2006). Perceptions of Justice within Leader-Employee Dyads. *International Journal of Organization Theory Behavior*, 9 (3), 291-306.
- Yamaguchi, I. (c. 2005). Interpersonal Procedural Justice [On-line]. Tersedia di <http://goliath.ecnext.com>. Tanggal akses: 13 Juni 2007.

LAMPIRAN: KUESIONER PENELITIAN*Procedural justice (Colquitt, 2001)*

1. Saya mampu mengekspresikan berbagai pandangan dan perasaan saya selama tidak menyalahi prosedur-prosedur yang ada di fakultas.
2. Saya memiliki pengaruh terhadap suatu hasil keputusan yang ditentukan melalui prosedur-prosedur yang ada di fakultas.
3. Prosedur-prosedur yang ada di fakultas diterapkan secara konsisten.
4. Prosedur-prosedur yang ada di fakultas bebas bias (tidak membedakan suku, agama, ras).
5. Prosedur-prosedur yang ada di fakultas ditetapkan berdasarkan informasi yang akurat.
6. Saya mampu meminta peninjauan kembali terhadap suatu hasil keputusan yang ditentukan melalui prosedur-prosedur yang ada di fakultas.
7. Prosedur-prosedur yang ada di fakultas tidak melanggar standar etika dan moral.

Distributive justice (Colquitt, 2001)

1. Saya mendapatkan gaji dan/atau promosi (kenaikan jabatan) yang merefleksikan usaha yang telah saya berikan dalam pekerjaan saya.
2. Saya mendapatkan gaji dan/atau promosi (kenaikan jabatan) yang sesuai dengan pekerjaan yang telah saya kerjakan dengan baik.
3. Saya mendapatkan gaji dan/atau promosi (kenaikan jabatan) yang merefleksikan apa yang telah saya kontribusikan pada UKM Bandung.
4. Saya mendapatkan gaji dan/atau promosi (kenaikan jabatan) yang adil, yang dilihat dari kinerja saya.

Interpersonal justice (Colquitt, 2001)

1. Saya diperlakukan dengan sopan oleh atasan saya (Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi) UKM Bandung.
2. Saya merasa dihargai oleh Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung.
3. Saya diperlakukan dengan hormat (respect) oleh Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung.
4. Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung berusaha menghindari penggunaan komentar atau kata-kata yang tidak sopan/kasar.

Informational justice (Colquitt, 2001)

1. Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung memperhatikan saya saat berkomunikasi dengan saya.
2. Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung menjelaskan secara lengkap dan detil mengenai prosedur-prosedur yang ada di fakultas.
3. Berbagai penjelasan dari Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung mengenai prosedur-prosedur yang ada di fakultas dapat dipertanggungjawabkan.
4. Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung mengkomunikasikan secara rinci mengenai prosedur-prosedur yang ada di fakultas pada waktu yang tepat.

5. Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung tampaknya dapat menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan khusus setiap individual.

Outcome satisfaction (Colquitt, 2001)

1. Penilaian kinerja atas pekerjaan saya, dapat saya terima.
2. Saya puas dengan penilaian kinerja saya sekarang.

Rule compliance (Colquitt, 2001)

1. Saya selalu berusaha mengikuti peraturan yang berlaku di fakultas.
2. Saya hadir tepat waktu di tempat kerja saya.
3. Saya mengikuti peraturan yang dibuat oleh Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung.

Leader evaluation (Colquitt, 2001)

1. Kemungkinan saya akan merekomendasikan Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung pada rekan kerja saya.
2. Saya berpendapat bahwa Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung baik.
3. Saya menyukai Dekan & Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi/Psikologi UKM Bandung.

Collective esteem (Colquitt, 2001)

1. Kebanyakan rekan kerja saya menghargai nilai-nilai (*values*) saya.
2. Kebanyakan rekan kerja saya sangat menghargai kinerja saya.
3. Kebanyakan rekan kerja saya setuju bagaimana saya menjalankan hidup.