

**PERAN PENILAIAN KEADILAN  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
(TELAAH PSIKOLOGI SOSIAL DAN KEISLAMAN)**

**Fathul Lubabin Nuqul**

***Abstract***

The aim of the research are, to explore the influence of distributive justice and procedural justice toward organizational commitment. Data collection in this research has done by surveying method. The scales of organizational comitment, Distributive justice and Procedural justice were used as a parameters. Research was conducted at Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, with the employess as a subject. The total number of the subjects were 43. the result shown that Procedural justice was founded significantly influenced to the organizational commitment, and distributive justice not influenced to the organizational commitment.

**Key Word:** *Organizational Commitment, Distibutive Justice, Prosedural Justice.*

**A. Latar Belakang**

Komitmen organisasi adalah bagian aspek yang penting dari organisasi, karena komitmen organisasi berkaitan dengan hasil kerja organisasi yang cukup penting. Penelitian yang dilakukan oleh Cohen mengemukakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah.<sup>1</sup> Dengan kata lain perusahaan yang rata-rata karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan mempunyai tingkat *turn over* yang rendah. Steers & Porter juga menyebutkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan tingkat absensi yang rendah<sup>2</sup>. Dengan demikian komitmen organisasi yang baik akan menurunkan perilaku negatif yang ada di perusahaan Bhuian et al. menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan performansi kerja yang lebih tinggi.<sup>3</sup> Porter et al, menyebutkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan upaya keras bagi kepentingan organisasi, serta keinginan kuat untuk bertahan atau memelihara keanggotannya dalam organisasi<sup>4</sup>. Dari hasil-hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pengaruh komitmen perusahaan terhadap perilaku karyawan atau anggota organisasi sangat penting guna menciptakan iklim organisasi atau perusahaan yang baik.

Di sisi lain, Karyawan yang bekerja mempunyai kebutuhan untuk dihargai dan diakui. Pemenuhan kebutuhan karyawan akan penghargaan dan pengakuan akan mendorong mereka berprestasi sebaik-baiknya. Perusahaan tidak boleh hanya menuntut karyawan untuk memberikan segenap upayanya

bagi perusahaan, tetapi juga perlu memenuhi kebutuhan karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut Sommer mengatakan relasi perusahaan dengan karyawan perlu dibangun pada kerangka saling membutuhkan. Kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan kedua belah pihak secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen tinggi pada perusahaannya, yang akhirnya menjadikan karyawan terangsang untuk bekerja baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat pada masa sekarang ini<sup>5</sup>.

Perilaku organisasi atau perilaku karyawan ditempat kerjanya dipengaruhi oleh faktor psikologis karyawan tersebut, seperti faktor persepsi, sikap, belajar dan kepribadian. Hal ini didukung oleh pendapat Dessler bahwa persepsi keadilan karyawan adalah bagian penting dari kesungguhan perusahaan atau organisasi dalam menghargai karyawan sebagai bagian dari perusahaan<sup>6</sup>.

Dalam pandangan *Equity Theory*, karyawan yang memiliki penilaian negatif mengenai seberapa jauh mereka diperlakukan adil di tempat kerjanya, dapat berakibat pada menurunnya masukan mereka kepada organisasi atau perusahaan, misalnya dengan absen atau keluar dari pekerjaan, untuk meningkatkan rasio keluaran terhadap masukan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara interpersonal akan memberikan reaksi positif terhadap organisasinya, salah satunya dengan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian keadilan yang positif atau tinggi dari karyawan akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Penilaian keadilan sering menjadi kambing hitam dalam setiap permasalahan yang muncul dalam masyarakat adalah suatu fenomena yang sering terjadi di Indonesia akhir-akhir ini. Sementara itu masing-masing orang berbeda dalam mengartikan kata keadilan. Fenomena-fenomena tersebut dapat kita lihat dalam protes-protes buruh terhadap perusahaan tentang upah, dan tunjangan setelah pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh perusahaan. Perlakuan oleh perusahaan yang demikian itu sering dinilai tidak adil. Dikatakan tidak adil karena pihak perusahaan memperlakukan pekerja tanpa mempertimbangkannya sebagai manusia yang memiliki berbagai kebutuhan. Produk yang dihasilkan melalui tangan para pekerja memberi keuntungan kepada perusahaan tetapi perusahaan tidak memberi imbalan kepada pekerja sebanding dengan kebutuhan dasarnya. Oleh karena itu dikatakan juga tidak adil, sebab dalam konteks keadilan komulatif transaksi antar karyawan dengan perusahaan tidak *fair*.<sup>7</sup>

Masterson, dalam penelitiannya menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa ketika individu merasa diperlakukan adil, akan menghasilkan sebuah komitmen yang tinggi<sup>8</sup>. Schminke dkk menyimpulkan bahwa ketika individu merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka akan menunjukkan penurunan kepuasan kerja<sup>9</sup>, penurunan komitmen organisasi<sup>10</sup>, penurunan kemauan bekerjasama<sup>11</sup>, penurunan *organizational citizenship behavior* dan penurunan performansi kerja.<sup>12</sup>

Permasalahannya dalam hubungan antara keadilan dan perilaku organisasi, termasuk di dalamnya komitmen organisasi, memunculkan perbedaan hasil jika membandingkan penilaian keadilan antar budaya. Penelitian-penelitian di atas kebanyakan dilakukan pada sampel di Amerika dan Eropa yang notabene berbudaya individualis dimana dalam budaya tersebut *self interest* sangat ditonjolkan. Berbeda dengan masyarakat yang berbudaya collectivism termasuk Indonesia lebih menonjolkan kolektifitas dan mengutamakan kepentingan kelompok diatas kepentingan individu, yang diperkirakan mempunyai perbedaan dalam penilaian keadilan.

Penelitian yang menunjukkan perbedaan penilaian keadilan dalam konteks budaya dilakukan oleh Murphy-Berman & Berman, yang membedakan tentang penilaian keadilan antara budaya kolektifis yang diwakili oleh orang Indonesia dan budaya individualis yang diwakili orang Hong Kong, ditemukan bahwa ada perbedaan orientasi penilai keadilan antar kedua bangsa tersebut.<sup>13</sup> begitu juga dengan penelitian yang dilakukan pada budaya modern dan tradisionalisme pada masyarakat Taipei juga menunjukkan adanya perbedaan dalam penilaian keadilan dan komitmen organisasi.<sup>14</sup>

Berkaitan dengan kontradiksi tersebut menurut hemat penulis masih relevan untuk meneliti sejauh mana pengaruh penilaian distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi.

## **B. Kajian Pustaka**

### **1. Komitmen Organisasi**

Terdapat beberapa definisi komitmen organisasi, namun Definisi yang paling sering dijadikan rujukan adalah yang dikemukakan oleh Porter et al yang mengartikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan orang tersebut memiliki 1) ikatan yang tinggi; 2) memperlihatkan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; 3). Mempunyai kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin; serta 4) mempunyai rasa penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi<sup>15</sup>. Hal ini diperkuat oleh Kreiner

& Kinicki yang mengacu pada pendapatnya tentang komitmen, dimana komitmen organisasi merefleksikan seberapa besar individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja dan komit pada tujuan organisasi tersebut.<sup>16</sup>

Mayer et. al, mengemukakan 3 (tiga) bentuk komitmen organisasi yang terdiri atas:

a. Komitmen Afektif,

Komitmen Afektif, yaitu ikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Artinya dengan adanya suatu ikatan psikologis antara individu dengan organisasinya, sehingga mempengaruhi perilakunya terhadap tugas-tugas yang diterimanya.

b. Komitmen Berkelanjutan,

Komitmen Berkelanjutan yaitu komitmen individu yang berdasarkan pada pertimbangan untung rugi atau pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila ia meninggalkan organisasi. Individu memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

c. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut<sup>17</sup>.

Efek dari karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan meningkatkan kinerja, menurunkan absensi kehadiran, menurunkan *turn over* dan lain lain yang pada dasarnya akan memberikan dampak positif pada perusahaan atau lembaga.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti yang dikemukakan oleh Dessler, bahwa tingginya komitmen organisasi dipengaruhi antara lain oleh nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas utama.<sup>18</sup> Faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen adalah: komunikasi dua arah, rasa kebersamaan dan kerukunan, visi dan misi, nilai sebagai dasar perekrutan, kestabilan kerja, dan penghargaan finansial. Atau dengan kata lain komitmen organisasi sangat tergantung oleh sejauh mana perusahaan atau lembaga memenuhi kebutuhan psikologis karyawan.

## 2. Penilaian Keadilan.

Keadilan sering kali dikaitkan dengan kejujuran (*fairness*), kebenaran (*right*), kepatasan atau kelayakan sesuai hak (*deserving*) dan lainnya yang banyak digunakan baik untuk memutuskan pembagian imbalan atau sumber

daya. istilah keadilan (*justice*) memang tidak mempunyai makna yang tunggal

Cropanzano & Greenberg menyatakan bahwa dalam kajian ilmu-ilmu organisasi, keadilan sering kali dilihat sebagai hasil konstruksi sosial, yaitu suatu tindakan didefinisikan adil jika banyak individu mempersepsikannya seperti itu (adil) atas dasar riset empiris<sup>19</sup>. Sehingga "apa yang adil" berasal dari keterkaitan antara sisi objektif dari pengambilan keputusan dengan persepsi subjektif tentang keadilan. Dengan kata lain individu menilai suatu keputusan itu adil atau tidak, merupakan proses psikologis ditingkat individu. Misalnya individu A menganggap keputusan tersebut adil belum tentu dengan individu B.

Fiske & Taylor menyatakan bahwa dalam Psikologi, proses penilaian secara singkat meliputi pengodean, pengorganisasian dan penuangan.<sup>20</sup> Informasi atau stimulus berupa keputusan tertentu yang diterima individu pertama akan diberi kode-kode tertentu kemudian diatur atau diorganisir dalam susunan tertentu untuk kemudian dituangkan dalam bentuk respon penilaian terhadap stimulus tersebut. Lind & Tyler menyatakan bahwa keadilan pada dasarnya merupakan bagian dari moralitas, tetapi pada sisi lain keadilan telah dirumuskan dalam aturan-aturan baku yang dilaksanakan secara ketat<sup>21</sup>. Secara umum keadilan digambarkan sebagai situasi sosial ketika norma-norma tentang hak dan kelayakan telah dipenuhi.

Dari dua hal tersebut terdapat benang merah, bahwa penilaian keadilan merupakan proses kognisi sosial. Dimana dalam kognisi sosial tidak hanya proses kognisi (pengodean, pengorganisasian dan penuangan) saja yang bekerja tetapi juga pengaruh kontek sosial sangat mempengaruhi proses kognisi individu.<sup>22</sup> Dalam penilaian keadilan dapat dipengaruhi juga oleh norma kelompok, kebenaran bersama, identitas sosial, perbandingan sosial, *internal audience* dan lain-lain.

Dalam Psikologi ada beberapa konsep tentang keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan Interaksional. keadilan distributif merupakan penilaian keadilan pada pembagian alokasi atau sumber daya, dalam keadilan distributif ada tiga bentuk yaitu equity (proporsional), equality (pemerataan) dan *needs* (atas dasar kebutuhan), Keadilan prosedural menyangkut apa yang dipersepsikan sebagai keadilan prosedur atau aturan yang digunakan untuk mengalokasikan keuntungan, yaitu cara memutuskan pembagian hasil-hasil. Bila seseorang merasa bahwa dia mendapat kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya dan menyuarakan

keluhannya selama proses pengambilan keputusan, mereka jauh lebih cenderung menganggap prosedurnya adil. Keadilan interaksional mengacu pada pertimbangan dan kepedulian yang ditunjukkan oleh orang-orang yang memiliki wewenang dalam membagi hasil<sup>23</sup>. Namun beberapa ahli menganggap bahwa keadilan interaksional merupakan bagian dari keadilan prosedural.

### **3. Pengaruh Penilaian Keadilan terhadap Komitmen organisasi**

Dari dimensi keadilan dalam Psikologi maka beberapa telah mengaplikasikannya dalam berbagai bidang salah satu diantaranya adalah konsep Greenberg sebagai keadilan organisasional (*organizational justice*) yang merupakan konsep tentang bagaimana pembagian sumberdaya dan prosedurnya dalam perusahaan maupun organisasi dianggap adil.<sup>24</sup>

Banyak yang telah melakukan penelitian tentang keadilan dalam dunia kerja sebut saja penelitian tentang Keadilan prosedural dengan kesehatan yang dilakukan oleh Elovainio, et al menyimpulkan bahwa karyawan yang bekerja dengan suasana organisasi yang tidak adil sangat berisiko mengalami penurunan kesehatan baik secara fisik maupun psikis, daripada karyawan yang bekerja dengan keadilan yang tinggi.<sup>25</sup>

Keadilan prosedural juga berkorelasi dengan kepercayaan terhadap managerial dan kepercayaan terhadap organisasi.<sup>26</sup> Beberapa penelitian tentang keadilan organisasi dan komitmen organisasi juga telah banyak dilakukan, jika sekali menganggap sebuah organisasi melakukan prosedur yang adil maka karyawan akan menganggap bahwa perusahaan tersebut mempunyai budaya yang adil. Tyler menyatakan dalam modelnya bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan dukungan terhadap organisasi dari pada keadilan distributif.<sup>27</sup> Statement ini juga didukung oleh penelitian-penelitian yang lain seperti Schappe,<sup>28</sup> Naumann & Bennett,<sup>29</sup> Masterson et al,<sup>30</sup> Masterson,<sup>31</sup> Colquitt.<sup>32</sup> Tetapi dipihak lain ditemukan juga penelitian yang menemukan hasil yang bertolak belakang dimana keadilan distributif lebih dominan terhadap komitmen terhadap organisasi.

### **4. Keadilan dalam Islam**

Faktor terpenting dan yang paling utama dalam memperbaiki seluruh aspek kehidupan manusia yang meliputi politik sosial ekonomi adalah keadilan. Dalam hal ini, keadilan merupakan salah satu dasar konsep Islam mengingat kebaikan, kebahagiaan hidup, ketertiban, kesetaraan dan kesejahteraan masyarakat tidak akan tercipta tanpa adanya keadilan.<sup>33</sup>

Keberadaan alam semesta dan diutusnya para rasul serta diturunkannya kitab-kitab Allah berlandaskan prinsip keadilan.<sup>34</sup> Hal ini berdasarkan surat al Hadiid ayat 25.:

”Sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa.” (QS Al Hadiid: 25)<sup>35</sup>

Dalam Al-Qur’an, Allah mewajibkan manusia berbuat adil dalam surat An-Nahl ayat 90.

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS An-Nahl: 90)<sup>36</sup>

Dari ayat tersebut di atas jelas Allah SWT memerintahkan untuk berbuat adil sama halnya dengan berbuat kebajikan. Karena itu, keadilan yang diwajibkan oleh Nya bersifat mutlak dan dalam aplikasinya bagi keluruh aspek kehidupan manusia, meliputi :

a. Adil dalam bidang hukum yang diterangkan dalam surat An-Nisa 58

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS An-Nisa’: 58)<sup>37</sup>

b. Adil dalam ucapan dan kesaksian yang diterangkan dalam surat An-An’am 152)

“Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabat(mu), dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat” (QS An-An’aam:152)<sup>38</sup>

c. Adil dalam perjanjian (Al-Baqoroh 282)

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya,

dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu” (QS Al-Baqoroh: 282)<sup>39</sup>

d. Adil dalam mendamaikan pihak yang bertikai (Al-Hujurat 9)

“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil” (QS: Al Hujuraat:9).<sup>40</sup>

Dalam kaitannya dengan penegakan keadilan Al Quran telah mengatakan bahwa dalam penegakan keadilan harus ditegakkan dengan tidak membedakan golongan, seperti dalam ayat berikut:

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS: Al Maidah: 8)<sup>41</sup>

Dalam kaitannya dengan keadilan di dunia kerja, Allah juga telah dengan jelas mengatakan bahwa seseorang yang berkerja dengan baik maka dia akan mendapat imbalan yang positif atas kerjanya dan sebaliknya. Hal ini tergambar dalam surat Al-Fushshilat (46).

“Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, maka (dosanya) untuk” (QS Al Fushshilat:46)<sup>42</sup>

Rosulallah juga telah menjelaskan tata cara penerapan keadilan, yang bisa terbaca dalam sebuah hadist riwayat Ibnu Majah yang artinya: "*Berikanlah gaji karyawannya sebelum keringatnya mengering*" (HR Ibnu Majah). Hadist



ini menunjukkan bahwa seorang majikan atau pimpinan perusahaan lembaga dalam menerapkan prinsip keadilan bagi karyawannya dengan menyegerakan pemberian gaji bagi karyawan mereka.

Ayat tersebut di atas dan Hadist mengandung artian keadilan secara distributif dan keadilan secara prosedural. Secara keadilan distributif, hadist dan ayat ini mengatur pemberian gaji mereka yang lelah bersusah payah dan bekerja keras secara proporsional (*equity justice*) dan secara prosedural, hadist ini menganjurkan memberikan gaji pada karyawan sesegera mungkin.

### **C. Hipotesis**

Dari kajian teori di atas memunculkan hipotesa sebagai berikut:

1. Ada pengaruh penilaian keadilan distributif terhadap komitmen organisasi
2. Ada pengaruh penilaian keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi
3. Penilaian keadilan prosedural mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan penilaian keadilan prosedural.

### **D. Metode Penelitian**

#### **1. Subyek**

Subyek dalam penelitian ini berjumlah 43 orang karyawan UIN Malang. Adapun rincian dari Sampel dalam penelitian ini sebagai berikut: Dilihat dari jenis kelaminnya terdiri dari 29 pria dan 14 perempuan, berusia antara 24 – 53 tahun. Status pekerjaan subyek penelitian 33 berstatus Honorer dan 10 berstatus PNS, serta jenjang pendidikan terdiri dari 7 orang berpendidikan SMP, 21 orang berpendidikan SMA dan 15 orang berpendidikan S1.

#### **2. Pengukuran**

Komitmen organisasi diukur dengan Skala Komitmen Organisasi, merupakan adaptasi dari *Organizational Commitment Scale* yang dikembangkan oleh Mayer dan Allen, meliputi tiga faktor yaitu Afektif (sikap dan kelekatan emosional karyawan), kontinuitas (persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi bila meninggalkan karyawan), dan normative (perasaan tentang kewajiban yang harus diberikan terhadap organisasi)<sup>43</sup>. Skala ini terdiri dari 20 item dan mempunyai Koefisien reliabilitas alpha sebesar 0.8737.

Penilaian Keadilan Karyawan diukur dengan menggunakan Skala Penilaian keadilan. Skala ini digunakan untuk mengungkap keadilan distributif yang berhubungan dengan aturan yang seimbang dan persamaan hak diperusahaan. Keadilan prosedural mengungkap konsistensi, tidak memihak, informasi yang akurat, korektif, keterwakilan dan etis. Skala

penilaian keadilan ini terdiri dari 2 bagian yaitu penilaian keadilan distributif yang berjumlah 13 item dan skala penilaian keadilan prosedural yang terdiri dari 10 item. Semua item bergejala *favourable*. Skala ini mempunyai Koefisien reliabilitas alpha sebesar 0.8759.

## E. Hasil Penelitian

### 1. Analisis Deskripsi

**Tabel 1**  
**Deskripsi Data Penelitian**

Variabel	Hipotetik				Empiris			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Komitmen Organisasi	20	80	50	10	47	75	57.49	7.935
Penilaian Keadilan Distributif	13	52	32.5	6.5	24	49	36.72	5.439
Penilaian Keadilan Prosedural	10	40	25	5	21	39	30.72	3.996

Dari tabel di atas terlihat bahwa ketiga variabel (komitmen organisasi, penilaian keadilan distributif dan penilaian keadilan prosedural) pada sampel penelitian ini mempunyai *mean* empiris lebih tinggi dari *mean* hipotetik. Hal ini menunjukkan pada sampel penelitian mempunyai tingkat komitmen, tingkat penilaian keadilan distributif dan tingkat penilaian prosedural cukup tinggi.

Guna lebih rinci dan melihat proposisi subyek penelitian pada ketiga variabel maka subjek penelitian akan digolongkan menjadi tiga kategori diagnosis yaitu: tinggi, sedang, rendah.

**Tabel 2**  
**Kategori Skor Variabel Komitmen Organisasi, Penilaian Keadilan Distributif dan Penilaian Keadilan Prosedural**

Kategori	Komitmen Organisasi			Keadilan Distributif			Keadilan Prosedural		
	Norma	Jml	%	Norma	Jml	%	Norma	Jml	%
Tinggi	80 – 60	12	27.91	52 – 39	12	27.91	40-30	22	51.16
Sedang	59 – 40	31	72.09	38 – 26	28	65.12	29-20	21	48.84
Rendah	39 – 20	0	0	25 – 13	3	6.97	19-10	0	0

Dari tabel 2 di atas tergambar bahwa ada 12 orang karyawan atau sekitar 27.91% yang mempunyai tingkat komitmen organisasi yang tinggi. 31 orang karyawan atau 72.09% mempunyai tingkat komitmen organisasi sedang, serta tidak ada sama sekali atau 0% karyawan yang mempunyai komitmen organisasi pada level rendah.

Untuk tingkat penilaian keadilan distributif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang dijadikan sampel mempunyai tingkat penilaian keadilan distributif kategori sedang. Dimana karyawan yang mempunyai

kategori sedang ini sebanyak 28 orang karyawan atau sebesar 65.12%. adapun yang berada pada kategori tinggi sebanyak 12 orang karyawan atau 27.91%. sedangkan yang berada pada level rendah hanya 3 orang karyawan atau sebesar 6.97%.

Pada tingkat Penilaian keadilan prosedural menunjukkan bahwa ada 22 orang karyawan atau sebesar 51.16% yang mempunyai tingkat penilaian keadilan prosedural yang tinggi. 21 orang karyawan atau sebesar 48.84% mempunyai tingkat penilaian keadilan prosedural sedang, serta tidak ada sama sekali atau 0% karyawan yang mempunyai komitmen organisasi pada level rendah

## **2. Uji Hipotesis**

Dalam menguji hipotesa pertama "Ada pengaruh penilaian keadilan distributif terhadap komitmen organisasi", menunjukkan hasil sebagai berikut:  $r = 0.186$  dengan nilai  $p = 0.116$  ( $p > 0.05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara penilaian keadilan distributif dengan tingkat komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama di tolak.

Sedangkan untuk menguji hipotesa kedua "Ada pengaruh penilaian keadilan Prosedural terhadap komitmen organisasi" menunjukkan hasil sebagai berikut:  $r = 0.393$  dengan nilai  $p = 0.005$  ( $p < 0.01$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan antara penilaian keadilan prosedural dengan tingkat komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama di terima.

Kemudian dilakukan analisis regresi Untuk mengetahui kontribusi mana yang lebih besar terhadap komitmen organisasi antara penilaian keadilan distributif dengan penilaian keadilan prosedural." nilai Beta 0.393. nilai Beta ini sama dengan nilai  $r$  dari pengaruh penilaian keadilan Prosedural terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan hanya penilaian keadilan prosedural saja yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai  $R^2$  sebesar 0.134.

## **F. Pembahasan**

. Secara normatif dalam konsep Islam telah dianjurkan untuk berperilaku adil dalam dunia kerja yang akan menghasilkan kinerja yang baik. Konsep Al Quran dan hadist nabi benar adanya yang dapat dibuktikan empiris. Kecuali hipotesis pertama, kedua hipotesis lain dalam penelitian ini diterima. Hal ini selaras dengan penelitian-penelitian terdahulu. Dimana

penilaian keadilan prosedural lebih dominan dibanding dengan keadilan distributif

Hasil sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tom Tyler yang menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang lebih kuat untuk komitmen terhadap organisasi dari pada keadilan distributif.<sup>44</sup> Hasil ini juga didukung oleh penelitian-penelitian yang lain seperti penelitian yang dilakukan Colquitt<sup>45</sup>

Pola pengaruh variabel, juga selaras seperti yang telah dijelaskan oleh Aldag dan Reschke, yang mengemukakan bahwa komitmen seorang karyawan tergantung pada beberapa hal, diantaranya kohesivitas kelompok, persepsi terhadap keadilan, umpan balik terhadap kinerjanya, dan kesempatan untuk berpartisipasi<sup>46</sup>. Demikian juga Dessler berpendapat bahwa sebuah komitmen yang tinggi terhadap organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai kemanusiaan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi tingginya komitmen organisasi adalah: komunikasi dua arah, rasa kebersamaan dan kerukunan, visi dan misi, dan penghargaan finansial.<sup>47</sup> Hal ini menunjukkan bahwa selain pembagian gaji, komunitas tempat tinggal dan tempat kerja karyawan mempengaruhi penilaian keadilan.

Untuk menjelaskan hubungan penilaian keadilan prosedural dan komitmen organisasi bisa menggunakan teori referensi kognitif dari Folger, yang mengemukakan bahwa penilaian keadilan berkaitan dengan deprivasi relatif<sup>48</sup>. Sebelumnya perlu di jelaskan tentang referensi kognitif. Referensi kognitif adalah simulasi mental ketika seseorang membayangkan peristiwa dan keadaan yang berbeda dengan peristiwa dan keadaan yang dialaminya. Menurut teori ini. Penilaian pada obyek, dalam hal ini adalah penilaian keadilan, didasarkan pada proses kognitif yang disebut dengan simulasi heuristik, yaitu proses imajinatif tentang berbagai pencapaian yang mungkin didapat. Asumsinya adalah orang melakukan analisis kognitif dengan menggunakan model yang sudah ada dan tinggal mengujinya.<sup>49</sup> Jadi seorang karyawan akan menguji pengalaman dan perkiraan-perkiraan yang dipunyainya tentang hasil atau perlakuan yang dia peroleh dari lembaga atau perusahaannya.

Ada tiga hal yang penting dalam referensi kognisi. Pertama, referensi hasil, yang berarti sebagai tingkat hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan simulasi kognitif. Ada dua hasil yaitu hasil imajiner dan hasil nyata. Referensi hasil dikatakan tinggi bila hasil yang dibayangkan lebih tinggi dari hasil yang nyata, serta sebaliknya referensi hasil rendah yaitu kenyataan

lebih tinggi dari imajinasinya.<sup>50</sup> Orang yang memiliki referensi hasil tinggi cenderung merasa tidak adil. Dari perbandingan ini mulai bisa dideteksi bahwa referensi hasil yang rendah akan cenderung mengarah pada penilaian adil sedangkan referensi hasil yang tinggi akan mengarah pada penilaian yang tidak adil.

Pada referensi hasil ini seorang karyawan yang telah mengetahui prosedur perlakuan atau penggajian lembaga cenderung memiliki referensi hasil realistik, sehingga penilaian tidak adil pada lembaga bisa ditekan. Hal inilah yang menyebabkan tingginya penilaian keadilan prosedural. Dengan penilaian prosedural yang tinggi ini seorang karyawan akan merasa betah untuk bekerja di lembaga atau perusahaan yang bersangkutan.

Konsep dalam referensi kognisi yang kedua adalah justifikasi yaitu pentingnya peran peristiwa atau keadaan yang menyebabkan perolehan hasil imajiner dan nyata. Justifikasi yang tinggi akan muncul bila penyebab hasil nyata secara moral sama atau lebih tinggi (dapat diterima) dibanding dengan penyebab imajiner. Justifikasi didefinisikan oleh teori ini sebagai kesesuaian, penerimaan secara moral dan hubungan yang selaras antara dua hal. Justifikasi tinggi akan muncul jika bila penyebab hasil nyata secara moral sama atau lebih tinggi dibandingkan dengan penyebab bayangan. Sebaliknya justifikasi rendah terjadi bila penyebab hasil nyata secara moral lebih sulit diterima dibanding dengan penyebab imajinatif. Keakuratan justifikasi rendah atau tinggi ini tergantung pada aturan yang ada.<sup>51</sup> Apabila semua aturan jelas dan rinci, justifikasi akan lebih akurat sebaliknya jika aturan masih samar maka justifikasi bisa kurang akurat.

Aspek yang ketiga adalah peluang yang diartikan sebagai prognosa hasil yang diharapkan akan diperoleh dimasa yang akan datang. Peluang yang rendah terjadi bila hasil yang diharapkan diterima di masa mendatang sama atau lebih rendah dari yang dia peroleh saat ini, dan sebaliknya peluang dikatakan tinggi bila hasil yang diharapkan diterima pada masa mendatang lebih tinggi dari apa yang dicapai pada saat ini.<sup>52</sup> Dalam konteks organisasi, peluang ini sangat mempengaruhi tingkat komitmen seorang karyawan pada perusahaannya. Jika dalam perusahaan atau lembaga terdapat jenjang karier yang pasti (peluang tinggi) maka seorang karyawan akan merasa diperlakukan adil dan tentunya akan dengan suka rela tetap bekerja di perusahaan atau lembaga tersebut.

Dari ketiganya dapat diprediksikan penilaian seseorang tentang keadilan. Penilaian adil akan muncul pada referensi hasil rendah, justifikasi

tinggi dan peluang tinggi, sedangkan penilaian tidak adil akan cenderung muncul pada referensi hasil tinggi, justifikasi rendah dan peluang rendah.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun pembagian finansial, yang notabene menjadi target dalam keadilan distributif, merupakan faktor yang dibutuhkan oleh karyawan guna mempunyai komitmen organisasi, tetapi kepastian, kesempatan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan merupakan faktor yang lebih dominan untuk memunculkan komitmen atau kesetiaan karyawan pada perusahaannya.

### **G. Penutup**

Dari uraian teori dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara perlakuan adil dengan komitmen karyawan pada organisasi. Implikasi penelitian ini bisa dikembangkan dalam hal peningkatan kinerja karyawan dengan memberikan pelayanan managerial yang baik pada karyawan. Sebab secara psikologis seorang karyawan tidak hanya butuh butuh finansial yang besar tetapi juga kepastian tentang karier dan masa depannya. Konsep keadilan ini secara normatif juga sangat dianjurkan dalam Islam, karena menurut konsep Islam, sistem keadilanlah yang memperbaiki tatanan guna mensejahterakan masyarakat secara lahir batin.

### **Daftar Pustaka**

- Aldag, R & Reschke, W. 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to To Organization*.
- Al-Quran Digital Versi 1.2. 2003. [www. geocities.com/al-qur'an\\_indo](http://www.geocities.com/al-qur'an_indo)
- Bhuiyan, S.N 1996. Organizational Commitment, job satisfaction and job characteristic; an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management* 6 (3/4), 57.
- Cohen A. 1993. Organizational Commitment and Turnover A meta analysis, *Academy of management journal*, 36.5 , 1140-117.
- Colquitt, J.A 2001. on the Dimensionality of Organizational Justice: Aconstruct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3) 386-400.
- Daly, J.P. & Geyer, P.D. 1994. The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employ Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Dessler, G., 1995. *Human Resource Management*. Ninth Edition. Printice Hall.
- Donovotan, M.A., Drasgow, F., Munson L.J. 1998. The Perseption of Fair Interpersonal Traitment Scale: Development and Validation of Measure of Interpersonal Treatment in the Workpalce. *Journal of Applied Psychology*. 83,.5, 683- 692

- Elovanio, M., Kivimaki M & Vahtera, J. 2002 Organizational Justice: Evidence of New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*. 92 105-018
- Farh, J. L., Earley, P.C & Lin, S. C.. 1997. Impetus for Action: A Culture Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly* 42. 421-444
- Faturochman. 2000. Keadilan Sosial: Suatu Tinjauan Psikologi. Buletin Psikologi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Faturochman. 2002. *Keadilan Perspektif Psikologi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Folger, R. 1987. Reformulating the Precondition of Resentment: A Referent Cognitive Model. In Master, J.C. & Smith, W.P. (eds) *Social Comparison, Social Justice, Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives*. New Jersey: Erlbaum, Hilldale.
- Gilliland, S.W. 1994. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Hubbell A.P. & Chory-Assad R. M. 2005. Motivating Factor: Perception of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust *Communication Studies* 56. 47-70
- Higgins, T. E, 2000. Social Cognition: Learning About What Matter in the Social World, *European Journal of Social Psychology*. 30. 3-39
- Krietner, R, dan Kinichi, A. 1996. *Organizational Behavior*, Third Edition Chicago: Richard D. Irwin , Inc.
- Masterson, S. S et all 2000 Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effect of Fair Procedures And Treatment On Work Relationship. *Academy of Management Journal*, 43. 738-748.
- Masterson, S.S. 2001. A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Costumers' Perceptions of and Reaction to Fairness. *Journal of Applied Psychology* 86. 594-604
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., 1994 Testing The 'Side-Best Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., Smith, C.A 1993. Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 69, 538-551.
- Murphy-Berman, V., & Berman, J. J. 2002. Cross-cultural differences in Perceptions of distributive justice: A comparison of Hong Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 157-170

- Naumann, S.E & Bennett, N. 2000. A Case For Procedural Justice Climate: Development and Test of A Multilevel Model: *Academy of Management Journal*, 43. 881-889
- Porter, L. W., Steer, R.M., Mowday, R.T., & Boulin, P.V 1982. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schappe, S.P. 1998, The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Psychology*. 132. 277-299
- Schminke, M., Ambrose, M.L., & Cropanzano, R.S. 2000. The Effect of Organizational Structure on Perception of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No.2., 294-404
- Steers, R.M, & Porter L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sommer, M.J. 1995. Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination od Direct and Interaction Effect. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58
- Tyler, R. T. 1994. Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850 - 863.
- Van den Boos, K., Wilke, H.A.M. & Lind, A. 1998 When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75. 1449-1458.
- Yusuf , M.S.& Durrah A. (tanpa tahun) *Majhad al Quran AL Karim fi Islah al-Mujtama Qasas al ilm fi Al Quran*. Dar Assalam

- 
- 1 Cohen A. 1993. Organizational Commitment and Turnover A meta analysis, *Academy of management journa*, 36.5 , 1140-117.
- 2 Steers, R.M, & Porter L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 3 Bhuian, S.N 1996. Organizational Commitment, job satisfaction and job characteristic; an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management* 6 (3/4), 57
- 4 Porter, L. W., Steer, R.M., Mowday, R.T., & Boulin, P.V 1982. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- 5 Sommer, M.J. 1995. Organizational Commitment, Turnover, Absenteeism: An Examination od Direct and Interaction Effect. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58
- 6 Dessler, G., 1995. *Human Resource Management*. Ninth Edition. Printice Hall. Donovan, M.A., Drasgow, F., Munson L.J. 1998. The Perseption of Fair Interpersonal Traitment Scale: Development and Validation of Measure of Interpersonal Treatment in the Workpalce. *Journal of Applied Psychology*. 83,,5, 683- 692
- 7 Faturochman. 2000. Keadilan Sosial: Suatu Tinjauan Psikologi. Buletin Psikologi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- 8 Masterson, S.S. 2001. A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Costumers' Perceptions of and Reaction to Fairness. *Journal of Applied Psychology* 86. 594-604
- 9 Schminke, M., Ambrose, M.L., & Cropanzano, R.S. 2000. The Effect of Organizational Structure on Perception of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No.2., 294-404
- 10 Daly, J.P. & Geyer, P.D. 1994. The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employ Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638
- 11 Op cit Schminke, M., Ambrose, M.L., & Cropanzano, R.S.



- 
- 12 Gilliland, S.W. 1994. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- 13 Murphy-Berman, V., & Berman, J. J. 2002. Cross-cultural differences in Perceptions of distributive justice: A comparison of Hong Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 157-170
- 14 Farh, J. L., Earley, P.C & Lin, S. C.. 1997. Impetus for Action: A Culture Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly* 42. 421-444
- 15 Porter, L. W., Steer, R.M., Mowday, R.T., & Boulin, P.V 1982. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- 16 Krietner, R, dan Kinichi, A. 1996. *Organizational Behavior*, Third Edition Chicago: Richard D. Irwin , Inc.
- 17 Meyer, J.P., & Allen, N.J., 1994 Testing The 'Side-Best Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378. Mayer dan Allen juga memuat faktor komitmen organisasi dalam jurnal yang sama pada tahun 1993
- 18 Op cit Desler G.
- 19 Colquitt, J.A 2001. on the Dimensionality of Organizational Justice: Aconstruct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3) 386-400
- 20 Faturochman. 2002. *Keadilan Perspektif Psikologi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- 21 Op cit Faturochman 2000
- 22 Higgins, T. E, 2000. Social Cognition: Learning About What Matter in the Social World, *European Journal of Social Psychology*. 30. 3-39
- 23 Van den Boos, K., Wilke, H.A.M. & Lind, A. 1998 When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75. 1449-1458
- 24 Op cit Colquitt, J.A 2001, hal yang sama juga dikemukakan oleh Hubbell A.P. & Chory-Assad R. M. 2005.
- 25 Elovania, M., Kivimaki M & Vahtera, J. 2002 Organizational Justice: Evidence of New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*. 92 105-018
- 26 Hubbell A.P. & Chory-Assad R. M. 2005. Motivating Factor: Perseption of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust *Communication Studies* 56. 47-70
- 27 Tyler, R. T. 1994. Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personaliy and Social Psychology*, 67(5), 850 - 863.
- 28 Schappe, S.P. 1998, The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Psychology*. 132. 277-299
- 29 Naumann, S.E & Bennett, N. 2000. A Case For Procedural Justice Climate: Development and Test of A Multilevel Model: *Academy of Management Journal*, 43. 881-889
- 30 Masterson, S. S et all 2000 Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effect of Fair Procedures And Treatment On Work Relationship. *Academy of Management Journal*, 43. 738-748.
- 31 Masterson, S.S. 2001. A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Costumers' Perceptions of and Reaction to Fairness. *Journal of Applied Psychology* 86. 594-604
- 32 Op cit Colquitt J.A 2001
- 33 Yusuf , M.S.& Durrah A Majhad al Quran AL Karim fi Islah al-Mujtama Qasas al ilm fi Al Quran. Dar Assalam. h 39
- 34 Ibid h. 39
- 35 Al-Qur'an Digital versi 1.2 2003. [www. geocities.com/Al-quran\\_indo](http://www.geocities.com/Al-quran_indo)
- 36 ibid
- 37 ibid
- 38 ibid
- 39 ibid
- 40 ibid
- 41 ibid
- 42 ibid
- 43 Op cit Meyer, J.P., & Allen, N.J., 1994
- 44 Op cit Tyler
- 45 Op cit Colquitt 2001, hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Masterson (2001), Masterson at al, (2000), Schappe, (1998) dan Naumann & Bennett (2000) dengan menggunakan karyawan sebagai subyek penelitian, kecuali Masterson at al yang menggunakan interaksi antara instruktur dengan pelajar.

---

46 Aldag, R & Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to To Organization

47 Op cit Dessler

48 Folger, R. 1987. Reformulating the Precondition of Resentment: A Referent Cognitive Model. In Master, J.C. & Smith, W.P. (eds) Social Comparison, Social Justice, Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives. New Jersey: Erlbaum, Hilldale.

49 ibid

50 ibid

51 ibid

52 ibid