

ANALISIS DIFERENSIASI: PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI PADA DOSEN INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI TAKENGON

Farid Fauzi

Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Takengon

Email: faridfauzi1869@yahoo.com

Abstrak

Persepsi tentang keadilan organisasi sering dijustifikasikan dengan cara yang berbeda pada setiap dosen dari seluruh institusi pendidikan tinggi khususnya di Institut Agama Islam Negeri Takengon. Penelitian ini, akan menguji tingkat diferensiasi pada persepsi keadilan organisasi berdasarkan karakteristik demografis dari dosen Institut Agama Islam Negeri Takengon. Populasi pada penelitian ini berjumlah 141 dengan jumlah sampel 59 orang dosen yang teknik pengambilan sampelnya menggunakan simple random sampling. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisa statistik non-parametrik. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditemukan suatu tingkatan diferensiasi dari keadilan organisasi berdasarkan prediktor jenis kelamin dengan nilai signifikansi sebesar 0.034. Sedangkan untuk prediktor karakteristik demografis dari umur, masa kerja, status jabatan, tingkat pendidikan dan status kepegawaian tidak mempunyai tingkat diferensiasi yang signifikan dengan nilai 0.408, 0.432, 0.468, 0.331 dan 0.791. Dapat disimpulkan bahwa prediktor jenis kelamin mempunyai tingkat diferensiasi yang signifikan dari persepsi keadilan organisasi pada dosen Institut Agama Islam Negeri Takengon.

Kata Kunci: *Keadilan Organisasi, diferensiasi signifikan, dosen*

Abstract

Perceptions of organizational justice are often justified in different ways by each lecturer from all higher education institutions, especially at the Takengon State Islamic Institute. This study will examine the level of differentiation in the perception of organizational justice based on the demographic characteristics of the lecturers of the Takengon State Islamic Institute. The population in this study amounted to 141 with a sample of 59 lecturers whose sampling technique used simple random sampling. The research approach used is quantitative with non-parametric statistical analysis methods. Based on the results of the study, it can be found a level of differentiation of organizational justice based on the predictor of gender with a significance value of 0.034. Meanwhile, the predictors of demographic characteristics of age, tenure, position status, education level, and employment status did not have a significant level of differentiation with values of 0.408, 0.432, 0.468, 0.331, and 0.791. It can be concluded that the predictor of gender has a significant level of differentiation from the perception of organizational justice of the lecturers of the Takengon State Islamic Institute.

Keywords: *Organizational Justice, significant differentiation, lecturer*

PENDAHULUAN

Fenomena diferensiasi dari keadilan organisasi adalah salah satu bagian dari kajian manajemen sumber daya manusia. Kochan dalam Bach mengungkapkan bahwa kepercayaan, keadilan organisasi dan perilaku yang positif dari karyawan menjadi isu pada kebijakan dan praktik dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi.¹ Sebagai suatu konsep, keadilan organisasi mempunyai kontribusi yang baik terhadap kemajuan karyawan atau personal dari suatu perusahaan atau organisasi yang mempunyai diversitas sumber daya manusia yang berbeda-beda dari suatu organisasi. Melalui keadilan organisasi yang baik dan proposional dari suatu organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja dan perilaku yang positif dalam bekerja yaitu *OCB (Organizational Citizenship Behavior)*.² Juga sebaliknya, apabila implementasi keadilan organisasi kurang begitu efektif atau dirasakan tidak adil (*unfairly*), maka akan menimbulkan perilaku yang buruk dalam bekerja *CWB (Contraproductive Work Behavior)* dan pengunduran diri dari anggota organisasi.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa tidak hanya *OCB* dan *CWB* yang dapat dijadikan variabel determinan dari keadilan organisasi akan tetapi komitmen organisasi merupakan variabel determinan dari keadilan organisasi. Sehingga dalam hal ini, bahwa keadilan organisasi akan secara langsung dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja.³ Semakin tinggi nilai dari persepsi keadilan organisasi maka semakin tinggi juga nilai persepsi dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi sangatlah bervariasi dan dapat ditingkatkan melalui perbaikan keadilan organisasi dan penyelesaian masalah yang terjadi pada keadilan organisasi.⁴ Apabila kebijakan dan keputusan yang dibuat oleh pemimpin pada suatu institusi bersifat tidak adil (*unfairly*) terhadap salah satu atau beberapa kelompok tertentu, maka akan mengakibatkan terjadinya perilaku yang menyimpang *CWB (Contraproductive Work Behavior)*, menurunnya tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja serta keinginan untuk keluar dari institusi tersebut.⁵ Berdasarkan beberapa teori tentang keadilan organisasi maka dapat dilihat bahwa keadilan organisasi merupakan variabel penelitian yang dapat mempengaruhi variabel-variabel yang terdapat pada kajian manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah perilaku karyawan dalam bekerja, motivasi dan komitmen organisasi.

Diversitas dari sumber daya manusia pada suatu organisasi akan berdampak terhadap *diferensiasi* dari persepsi keadilan organisasi, hal tersebut dapat dijelaskan pada hasil penelitian bahwa faktor-faktor dari karakteristik demografis pada suatu individu karyawan yang terdiri dari faktor umur, jenis kelamin, status jabatan dan masa kerja mempunyai dampak terhadap persepsi keadilan organisasi dan integritas dalam

¹ Stephen Bach, *Managing Human Resources* (Blackwell Publishing, 2005).

² Aizzat Mohd. Nasurdin dan Soon Lay Khuan, "Organizational Justice as an Antecedent of Job Performance," *Gadjah Mada International Journal of Business* 9, no. 3 (18 Juni 2013): 335.

³ Patricia A. Simpson dan Michelle Kaminski, "Jenis kelamin, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing," *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19, no. 1 (27 Februari 2007): 57–72.

⁴ Musringudin, Makruf Akbar dan Netti Karnati, "The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of The Principles" 4, no. 2 (2017).

⁵ Liliana Díaz-Gracia, Claudio Barbaranelli, dan Bernardo Moreno-Jiménez, "Spanish Version of Colquitt's Organizational Justice Scale," *Psicothema*, no. 26.4 (November 2014): 538–44.

meninggalkan pekerjaannya.⁶ Selain itu *diversitas* sumber daya manusia akan menimbulkan reaksi yang berbeda dari para manajer tentang keadilan organisasi.⁷ Berdasarkan teori tersebut dapat diinterpretasikan bahwa terdapat korelasi secara langsung antara *diversitas* dari karakteristik demografis dengan keadilan organisasi, sehingga dalam hal ini nilai-nilai diversitas menyiratkan reaksi yang berbeda terhadap keadilan dari tindakan manajer. Dapat dijabarkan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu teori, konsep dan beberapa hasil penelitian yang mengkaji tentang persepsi karyawan dalam keadilan yang terjadi pada suatu institusi yang dimana mereka bekerja. Pandangan atau persepsi dari keadilan organisasi sangat bervariasi pada setiap tenaga pendidik khususnya dosen, melalui latar belakang demografis yang berbeda dari setiap personal dosen pada IAIN Takengon, baik itu jenis kelamin, masa kerja, umur, status jabatan, tingkat pendidikan dan status kepegawaian mungkin akan berdampak terhadap diversitas dari persepsi tentang keadilan organisasi. Sehingga kajian tentang penelitian ini adalah diferensiasi keadilan organisasi dalam karakteristik demografis pada dosen-dosen di IAIN Takengon.

Keadilan Organisasi

Dalam kedudukannya keadilan organisasi merupakan suatu fenomena yang penting pada penelitian organisasi baru-baru ini. Keadilan organisasi dapat dilihat dari beberapa perspektif diantaranya adalah motivasi, kepemimpinan dan dinamika kelompok.⁸ Keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi atau tanggapan dari seorang individu karyawan atau perkerja tentang rasa keadilan yang terdapat pada tempat mereka bekerja, keadilan organisasi ini dapat diklasifikasikan menjadi keadilan distribusi, prosedural dan keadilan interaksional.⁹ Keadilan organisasi dapat diinterpretasikan sebagai konsep yang sangat penting dalam membangun ilmu manajemen dan ilmu perilaku pada beberapa waktu dekade ini. Banyak peneliti mengungkapkan bahwa keadilan organisasi dapat mengantarkan sebuah organisasi kepada pencapaian prestasi yang baik dari *outcome* organisasi dan mendorong organisasi kearah pengembangan yang berkelanjutan melalui kinerja dan inovasi.¹⁰ Selain itu mengacu keadilan organisasi pada sikap karyawan dan fakta yang terjadi dilingkungan kerja tentang perlakuan pimpinan kepada bawahannya. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berfokus pada perilaku para karyawan yang dihasilkan dari konsepsi keadilan atau ketidakadilan yang mereka dapatkan¹¹

⁶ Tamer M. Monged, Mohamed A. Raghob, dan Passant Tantawi, "The Effect of Demographic Factors on Organizational Justice and Intention to Leave in the Private Higher Education Sector in Egypt," *OALib* 06, no. 07 (2019): 1–19.

⁷ Ronald Fischer dan Peter B. Smith, "Values and Organizational Justice: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, no. 6 (November 2004): 669–88.

⁸ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition (Australia: South-Western/Cengage Learning, 2014).

⁹ Stephen P. Robbins dan Tim Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed (Boston: Pearson, 2013).

¹⁰ Monged, Raghob, dan Tantawi, "The Effect of Demographic Factors on Organizational Justice and Intention to Leave in the Private Higher Education Sector in Egypt."

¹¹ Mohammad Reza Sadeghi dkk., "Developing Human Resource Productivity through Organizational Justice," *Journal of Public Administration and Governance* 3, no. 2 (10 Juli 2013): 173.

Keadilan Distributif (Distributive Justice)

Sebagai salah satu jenis dari keadilan organisasi, keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan seseorang berdasarkan perbandingan antara kontribusi dengan *outcome* yang didapat oleh seorang karyawan.¹² Keadilan distributif mengfokuskan pada keadilan atau kesetaraan dalam distribusi biaya dan manfaat. Hal ini dapat diartikan terdapat keseimbangan antara biaya atau kontribusi yang dikeluarkan oleh seorang karyawan dengan manfaat yang didapat dalam hal ini kompensasi.¹³ Dengan kata lain, keadilan distributif menilai sejauh mana anggota organisasi percaya bahwa mereka dihargai secara adil berdasarkan kinerja pekerjaan, usaha, dan beban kerja mereka.¹⁴

Keadilan distributif merupakan rasa adil yang dirasakan bagi setiap anggota organisasi dalam bentuk pendistribusian sumber daya yang terdapat dalam organisasi dan penghargaan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Pada akhirnya keadilan distributif mempunyai keterkaitan dengan teori ekuitas dari implementasi kompensasi yang didapatkan oleh seluruh anggota organisasi.¹⁵ Keadilan distributif mengacu kompensasi yang didapat oleh para pekerja berdasarkan penilaian hasil kerja yang adil, keadilan distributif mempunyai korelasi antara input karyawan dengan upah yang didapat.¹⁶ Pengelolaan sistem pembayaran serta sistem penilaian kinerja karyawan merupakan suatu hal yang dipertimbangkan pada konsep keadilan prosedural dan keadilan distributif.¹⁷ Ekuitas internal merupakan keseimbangan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam penggunaan pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas dalam bekerja.¹⁸ Dapat diimplikasikan bahwa dalam membentuk konsep keadilan distributif dan prosedural yang baik diperlukan keseimbangan antara kinerja dengan kompensasi yang didapat, dalam hal ini kinerja dapat diukur berdasarkan pada tanggung jawab dan pencapaian target kerja dan kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan baik itu secara langsung dan tidak langsung.¹⁹ mengungkapkan bahwa Teori ekuitas merupakan teori yang menyarankan motivasi didasarkan pada penilaian seseorang terhadap rasio hasil yang karyawan terima (misalnya: gaji dan status jabatan) untuk input pada pekerjaan (misalnya : usaha dan kemampuan) dibandingkan dengan rasio yang sama untuk perbandingan lainnya. Sehingga dapat didefinisikan secara operasional bahwa keadilan distributif pada dosen

¹² Steven Lattimore McShane dan Mary Ann Young Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, Eighth edition (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2018).

¹³ Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations* (New York: Routledge, 2017).

¹⁴ T. K. Kim, P. Solomon, dan C. Jang, "Organizational Justice and Social Workers' Intentions to Leave Agency Positions," *Social Work Research* 36, no. 1 (1 Maret 2012): 31–39.

¹⁵ Robert Konopaske, John M. Ivancevich, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eleventh Edition (Dubuque, IA: McGraw-Hill Education, 2016).

¹⁶ Robert Dailey, *Organisational Behaviour* (Harlow, England: Pearson Education Hall, 2012).

¹⁷ Joan E. Pynes, *Human Resources Management For Public And Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2009).

¹⁸ Robert L Mathis dan John H Jackson, *Human Resource Management* (Mason, OH: Cengage Learning, 2011).

¹⁹ Michael A. Hitt, C. Chet Miller, dan Adrienne Colella, *Organizational Behavior*, third (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014).

lebih mengacu pada keseimbangan dan kesetaraan dalam pendistribusian sumber daya yang ada di institusi pendidikan tinggi dan implementasi kompensasi yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi terhadap dosen.

Keadilan Prosedural (Procedural Justice)

Pada konteksnya keadilan prosedural merupakan rasa adil dalam mengimplementasikan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan. Secara *empiris* beberapa karyawan sering merasa dirugikan atas sebuah keputusan dalam suatu manajemen yang dimana keputusan tersebut cenderung menguntungkan orang dan golongan tertentu. Secara harfiah dapat diartikan bahwa suatu keadilan prosedural merupakan acuan dari implementasi kebijakan dan aturan yang diterapkan secara adil tanpa membedakan individu dan golongan tertentu, sehingga dalam hal ini prinsip ekuitas merupakan suatu hal yang harus diimplementasikan dalam keadilan prosedural.²⁰

Pada fungsinya keadilan prosedural merupakan keadilan yang menjunjung tinggi rasa adil pada sebuah kebijakan dan keputusan yang dibuat oleh pimpinan atau manajer, sehingga dalam hal ini rasa adil dalam suatu prosedur merupakan hal yang fundamental dalam membuat keputusan.²¹ Selain itu, keadilan prosedural merupakan rasa adil terhadap suatu prosedur yang digunakan oleh suatu institusi dalam mendistribusikan sumber daya.²² Keadilan prosedural mengacu pada cara di mana keputusan manajerial dibuat dan kebijakan penghargaan dipraktikkan.²³ Sehingga dalam hal ini keadilan operasional terhadap dosen merupakan rasa adil dari sebuah kebijakan dan keputusan pimpinan dari institusi pendidikan tinggi terhadap dosen–dosen tanpa membedakan dan memihak individu atau golongan tertentu.

Keadilan Interaksional (Interactional Justice)

Keadilan interaksional merupakan refleksi dari rasa adil dari hubungan interpersonal (antar pribadi).²⁴ Keadilan interaksional dapat berwujud rasa adil yang terdapat pada aktifitas komunikasi dan menghormati karyawan pada setiap tingkatan.²⁵ mengungkapkan bahwa keadilan interaksional merupakan rasa adil dari hubungan antar individu pada suatu institusi.

Keadilan interpersonal merupakan tingkat kewajaran antara hubungan manusia dengan manusia, keadilan interpersonal lebih menekankan bagaimana para pimpinan memperlakukan bawahan secara hormat dan bermartabat.²⁶ Selain *interpersonal justice* terdapat juga *informational justice* yang merupakan bagian dari keadilan interaksional. *Informational justice* lebih menekankan kewajaran dari suatu informasi kepada seluruh karyawan yang dimana informasi tersebut berfungsi untuk membuat keputusan.²⁷

²⁰ Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations*.

²¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed (New York: McGraw-Hill Irwin, 2011).

²² McShane dan Glinow, *Organizational Behavior*.

²³ Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, 2nd ed (London; Philadelphia: Kogan Page, 2007).

²⁴ Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, Governance and Citizenship in Asia (Singapore: Springer Singapore, 2016).

²⁵ Luthans, *Organizational Behavior*.

²⁶ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

²⁷ Griffin dan Moorhead, *Organizational Behavior*.

Berdasarkan beberapa teori tentang keadilan interaksional dapat disintesis menjadi suatu definisi operasional keadilan interaksional pada dosen yang dapat didefinisikan bahwa keadilan interaksional merupakan rasa adil yang di dapat dari seorang individu dosen pada suatu institusi pendidikan tinggi dalam bentuk hubungan interpersonal dan pendistribusian informasi.

Keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari seorang dosen tentang rasa adil yang terjadi pada institusi pendidikan tinggi tempat mereka bekerja, berdasarkan jenisnya keadilan organisasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Sehingga dalam penelitian ini bahwa keadilan organisasi (keadilan organisasi) merupakan persepsi dari dosen-dosen IAIN Takengon terhadap rasa adil yang didapat pada saat mengemban profesinya yang dimana keadilan organisasi dibagi menjadi tiga yaitu distributif, prosedural dan interaksional. Dengan demikian keadilan organisasi merupakan keadaan atau kepantasan yang dirasakan seorang karyawan dalam sebuah organisasi tempat dimana mereka bekerja yang terdiri dari empat indikator keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional.²⁸

Tabel 1. Dimensi Keadilan Organisasi

Jenis Keadilan organisasi	Dimensi
Distributif	<ul style="list-style-type: none"> • Kesetaraan pada kompensasi dari setiap dosen • Keseimbangan kontribusi dosen dengan kompensasi
Prosedural	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan yang tidak menguntungkan pihak tertentu • Proses pembuatan keputusan berdasarkan aspirasi atau masukan dosen
Interaksional	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa adil dalam interaksi antar personal (<i>Interpersonal Justice</i>) • Rasa adil dalam memberikan informasi (<i>Informational Justice</i>)

Sumber: *Kompilasi Dari Berbagai Teori Keadilan organisasi*

Karakteristik Demografis

Berdasarkan kajiannya, demografi mengkaji perubahan dan komposisi populasi dari umur, jenis kelamin dan beberapa karakteristik yang menjadi kajian ranah dalam ilmu demografi.²⁹ Louis dan Richard menjelaskan bahwa demografi mengkaji tentang populasi manusia dari segi ukuran, distribusi, komposisi dan dinamika pertumbuhan penduduk. Berdasarkan teori tersebut maka dimaknai bahwa kajian demografi merupakan dinamika demografi yang terdiri dari fertilitas, mortalitas dan migrasi.³⁰ Prediktor dalam variabel karakteristik demografis pada penelitian ini mengacu pada

²⁸ Masduki Ahmad, "Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Dalam Loyalitas Dosen Di Universitas Islam As-Syafi'iyah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, no. 1 (30 April 2019): 98–107.

²⁹ Jo. M. Martins, Farhat Yusuf, dan David A. Swanson, *Consumer Demographics And Behaviour* (New York: Springer, 2012).

³⁰ Louis G. Pol dan Richard K. Thomas, *The Demography Of Health And Healthcare* (New York, NY, 2013).

jenis kelamin, umur, masa kerja, jenjang jabatan dan tingkatan dari kualifikasi pendidikan. Dapat diartikan bahwa karakteristik demografi merupakan komposisi dari suatu populasi yang didapatkan secara alamiah (jenis kelamin dan umur) dan melalui usaha tertentu (status sosial dan ekonomi). Banyak penelitian membagi karakteristik demografis koresponden berdasarkan umur, jenis kelamin, status pernikahan, ras, tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.³¹ Variabel karakteristik demografis dapat didefinisikan secara operasional sebagai komposisi individu dari seorang dosen IAIN Takengon yang didapat secara alamiah dan usaha tertentu yang terdiri dari jenis kelamin, umur, lama kerja, status jabatan, status kepegawaian dan tingkat pendidikan. Deskripsi hipotesis penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut : 1) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan jenis kelamin pada dosen IAIN Takengon 2) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan umur pada dosen IAIN Takengon 3) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan masa kerja pada dosen IAIN Takengon 4) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan status jabatan pada dosen IAIN Takengon 5) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan status kepegawaian pada dosen IAIN Takengon 6) Terdapat diferensiasi yang signifikan pada nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan tingkat pendidikan pada dosen IAIN Takengon. Berdasarkan penelitian ini, peneliti dapat mengetahui tingkatan diferensiasi dari persepsi keadilan organisasi melalui karakteristik demografis, selain itu hasil penelitian ini diperkuat oleh beberapa teori dan hasil penelitian yang terdahulu dan berkaitan dengan keadilan organisasi dan karakteristik demografis.

METODE PENELITIAN

Landasan dalam penelitian ini menekankan pada pendekatan kuantitatif melalui metode komparatif. Penelitian komparatif disini bertujuan untuk mengetahui tingkat perbedaan dari beberapa prediktor pada variabel karakteristik demografis. Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling* dan penentuan jumlah sampel ditentukan melalui *Rumus Slovin* pada tingkat signifikansi sebesar 10% atau 0.1 dari jumlah populasi sebesar 141 orang dosen IAIN Takengon, sehingga jumlah sampel penelitian ini berjumlah 59 orang dosen.

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \quad n = \frac{141}{1 + 141 (0.1)^2} \quad n = 58.50$$

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari sumber data primer yaitu berasal dari kuesioner tertutup yang terdiri dari tiga indikator yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Sumber data sekunder yaitu dokumen-dokumen yang terkait pada penelitian ini yang berasal dari kordinator program studi pada IAIN Takengon seperti jumlah dosen dan biodata dosen. Instrument yang dipakai dalam penelitian ini merupakan kuesioner tertutup dari skala sikap. *Correlational Product Moment* dan *Alpha Cronbach* merupakan metode dalam mengkalibrasi instrument pada penelitian dengan cara melalui validitas dan reliabilitas. Dari hasil validasi maka

³¹ Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*.

terdapat soal yang digunakan sebanyak 28 butir soal dari 30 butir soal yang divalidasi. Nilai reliabilitas instrument pada penelitian ini sebesar 0.875, hal ini diartikan bahwa instrumen pada penelitian ini mempunyai kategori sangat tinggi.

Analisis komparatif yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis non parametric, hal ini disebabkan karena varians data pada setiap faktor dari karakteristik demografis tidak berdistribusi normal. Untuk menganalisis hasil data penelitian ini maka diperlukan uji analisis yang terbagi menjadi dua kategori yaitu 1) *Uji Mann-Whitney*, uji analisis ini berfungsi untuk menguji pada dua sampel yang tidak saling berhubungan seperti pada prediktor jenis kelamin, status jabatan dan status kepegawaian dari karakteristik demografis Dosen IAIN Takengon 2) *Uji Kruskal Wallis*, merupakan uji analisis yang dipergunakan pada sampel-sampel yang mempunyai jumlah lebih dari dua kategori, hal ini terdapat pada umur, masa kerja dan tingkat pendidikan dari karakteristik demografis Dosen IAIN Takengon. Uji normalitas dari varians data ini dapat dideskripsikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Normalitas Varians Data Dari Keadilan organisasi

Prediktor		Nilai Analisis Varians	Tingkat Signifikansi	Perbandingan Tingkat Signifikansi	Keterangan
Jenis Kelamin	Laki – Laki		0,05	0,043 < 0,05	Tidak Normal
	Perempuan		0,05	0,021 < 0,05	Normal
Umur	21-30		0,05	0,011 < 0,05	Tidak Normal
	31-40		0,05	0,006 < 0,05	Normal
	41-50		0,05	0,031 < 0,05	
	>50		0,05	0,000 < 0,05	
Masa Kerja	0-10		0,05	0,028 < 0,05	Tidak Normal
	11-20		0,05	0,037 < 0,05	Normal
	21-30		0,05	0,018 < 0,05	
	>30		0,05	0,000 < 0,05	
Status Jabatan	Dosen Biasa		0,05	0,042 < 0,05	Tidak Normal
	Dosen Dengan Tugas Tambahan		0,05	0,038 < 0,05	Normal
Tingkat Pendidikan	S-1		0,05	0,000 < 0,05	Tidak Normal
	S-2		0,05	0,045 < 0,05	Normal
	S-3		0,05	0,033 < 0,05	
Status Kepegawaian	PNS		0,05	0,038 < 0,05	Tidak Normal
	P3K		0,05	0,032 < 0,05	Normal

Sumber: Kompilasi Hasil Perhitungan Dengan Menggunakan Program SPSS 20.

Perhitungan normalitas dari varians data menggunakan software SPSS 20 melalui pengujian normalitas dengan rumus *One Sampel Kolmogorov Smirnov Test* dari enam prediktor karakteristik demografis. Dari deskripsi normalitas varians data pada tabel diatas maka dapat dideskripsikan bahwa semua prediktor dari karakteristik demografis mempunyai nilai analisis varians yang lebih rendah jika dibandingkan dengan tingkat

signifikansi sebesar 0,05 sehingga normalitas pada penelitian mempunyai status varians yang tidak berdistribusi normal dan penggunaan analisis ini menggunakan Analisis Non Parametrik dengan menggunakan analisis *Uji Mann-Whitney* dan *Uji Kruskal Wallis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan maka dalam deskripsi statistik pada variabel keadilan organisasi terdapat nilai minimum (min) = 67, maksimum (max) = 86, rata-rata (\bar{x}) = 73.85 jumlah ($\sum x$) = 4948 simpangan baku (s) = 4.88 dan varians (S) = 23.83. sedangkan untuk melihat diferensiasi pada variabel keadilan organisasi berdasarkan prediktor dari karakteristik demografis dapat dideskripsikan pada tabel ini.

Tabel 3. Signifikansi Perbedaan Berdasarkan Karakteristik Demografis

Prediktor	Jenis Prediktor	Rata-rata	Taraf Signifikansi	Tingkat Kepercayaan	Keterangan
Jenis Kelamin	Laki – Laki	33.41	0.034	0.05	Signifikan
	Perempuan	27.97			
Umur	21-30	29.65	0.408	0.05	Tidak Signifikan
	31-40	29.60			
	41-50	52.50			
	>50	0			
Masa Kerja	0-10	30.40	0.432	0.05	Tidak Signifikan
	11-20	22.50			
	21-30	0			
	>30	0			
Status Jabatan	Dosen Biasa	31.06	0.468	0.05	Tidak Signifikan
	Dosen Dengan Tugas Tambahan	27.58			
Tingkat Pendidikan	S-1	0	0.331	0.05	Tidak Signifikan
	S-2	28.91			
	S-3	34.25			
Status Kepegawaian	PNS	29.66	0.791	0.05	Tidak Signifikan
	P3K	31.00			

Sumber: Kompilasi Hasil Perhitungan Dengan Menggunakan Program SPSS 20.

Persepsi keadilan organisasi pada dosen-dosen IAIN Takengon sangat beragam dalam dimensi keadilan prosedural, distributif dan interaksional. Ketiga dimensi dari keadilan organisasi tersebut, merupakan penunjang dari kehidupan organisasi. Melalui keadilan organisasi yang adil dan merata akan menimbulkan komitmen organisasi, motivasi kerja dan membentuk perilaku yang positif dari dosen-dosen IAIN Takengon dan meminimalisir perilaku yang negatif. Melalui keadilan organisasi yang adil akan mewujudkan sumber daya manusia yang baik sehingga akan membentuk kualitas dan kuantitas profesionalitas dosen-dosen pada IAIN Takengon.

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel signifikansi perbedaan dapat diinterpretasikan bahwa nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan kategori jenis kelamin. Bahwa nilai dari persepsi keadilan organisasi dosen IAIN Takengon dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 33.41 dan nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi pada dosen IAIN Takengon berjenis kelamin perempuan sebesar 27.97. Berdasarkan nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi maka nilai rata-rata persepsi keadilan organisasi pada dosen yang mempunyai jenis kelamin laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan. Hal yang sama diungkapkan oleh Koç dan Aykol berdasarkan hasil penelitiannya yang mengungkapkan bahwa guru laki-laki mempunyai nilai rata-rata persepsi yang lebih tinggi daripada guru perempuan pada dimensi keadilan distributif, prosedural dan interaksional.³²

Signifikan dari persepsi keadilan organisasi berdasarkan jenis kelamin dengan nilai dari taraf signifikansi sebesar 0.034. Pada nilai dari taraf signifikansi dapat dilihat bahwa nilai taraf signifikansi lebih kecil dari tingkat kepercayaan sebesar 5% atau (0.05) dengan persamaan $0.034 < 0.05$. Dapat diartikan bahwa tingkat diferensiasi keadilan organisasi berdasarkan kategori jenis kelamin mempunyai status signifikan. Hal yang berbeda dari hasil penelitian Erkılıç dan Aytengin yang mengungkapkan bahwa diferensiasi berdasarkan jenis kelamin tidak efektif dan tidak signifikan dalam membentuk persepsi keadilan organisasi.³³ Melalui hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa perbedaan persepsi keadilan organisasi tidak dapat dibangun berdasarkan status jenis kelamin. Dalam meminimalisir tingkat diferensiasi dari persepsi keadilan organisasi diperlukan peningkatan gaji secara adil dan merata terhadap karyawan wanita, hal tersebut merupakan salah bentuk perlakuan adil dari perusahaan kepada seluruh karyawannya tanpa memandang status jenis kelamin.³⁴ Perlakuan peningkatan gaji pada karyawan wanita merupakan terobosan dalam keadilan organisasi tanpa harus mengurangi hak-hak karyawan wanita. Selain itu terdapat perbedaan yang signifikan pada karyawan dengan jenis kelamin wanita dengan dimensi keadilan distributif dan bukan pada dimensi keadilan prosedural dan interaksional.³⁵ Perbedaan persepsi dari keadilan organisasi pada jenis kelamin laki-laki dan wanita disebabkan karena adanya efek moderasi dari jenis kelamin.³⁶

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Umur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok umur 41-50 mempunyai persepsi yang baik terhadap keadilan organisasi dengan jumlah nilai persepsi rata-rata sebesar 52.50 jika dibandingkan dengan kelompok dosen pada umur 21-30 dengan jumlah nilai

³² Mehmet Koç, Cengiz Akçay, dan Bertan Akyol, "Organizational Justice Perceptions and Views on Violence of Branch Teachers Working in Primary Schools," *Journal of Education and Training Studies* 4, no. 10 (19 Agustus 2016): 105–17.

³³ Eren Erkılıç, Cengiz Gazeloğlu, dan Engin Aytengin, "Organizational Justice Perceptions Of Hospitality Business Employees In The Scope Of Demographic Characteristics: A Study In Rize.," dalam *Issues in Tourism, Human Rights & Sustainable Environment* (London: IJOPEC Publication, 2018).

³⁴ Sungjoo Choi, "Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case," *The American Review of Public Administration* 41, no. 2 (Maret 2011): 185–204.

³⁵ Patricia A. Simpson dan Michelle Kaminski, "Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing," *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19, no. 1 (27 Februari 2007): 57–72.

³⁶ Sungjoo Choi, "Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case," *The American Review of Public Administration* 41, no. 2 (Maret 2011): 185–204.

persepsi rata-rata sebesar 29.65, sedangkan pada kelompok dosen pada umur 31-40 mempunyai jumlah nilai persepsi rata-rata terkecil dari semua kelompok umur dengan jumlah nilai persepsi rata-rata sebesar 29.60. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kelompok-kelompok umur yang lebih tua pada dosen IAIN Takengon yaitu mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi dari kelompok umur yang muda.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa tingkat dari taraf signifikansi pada kelompok umur pada dosen IAIN Takengon mempunyai status tidak signifikan. Dapat dilihat bahwa nilai taraf signifikansi pada kelompok umur mempunyai nilai yang lebih tinggi sebesar 0.408 dibandingkan dengan tingkat kepercayaan sebesar 5% (0.05). Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Erkılıç, Gazeloğlu dan Aytengin pada tahun 2018 mengungkapkan bahwa persepsi keadilan organisasi berdasarkan kelompok umur karyawan pada Rize Hotel mengungkapkan signifikansi dari nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi yang tidak terlalu signifikan berdasarkan kelompok umur, hal ini dapat disintesis bahwa diferensiasi kelompok umur karyawan pada Rize Hotel tidak mempunyai efektifitas yang tinggi dari persepsi keadilan organisasi.³⁷ Sehingga dalam hal ini terdapat persamaan hipotesis dari hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Erkılıç, Gazeloğlu dan Aytengin.

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Masa Kerja

Perbedaan masa kerja merupakan salah satu prediktor dari diferensiasi pada persepsi keadilan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen yang mempunyai masa kerja pada rentang 0 sampai dengan 10 tahun mempunyai nilai rata-rata persepsi yang tinggi jika dibandingkan dengan dosen yang mempunyai masa kerja pada rentang 11 sampai dengan 20 tahun. Hal tersebut dapat dilihat melalui persamaan $30.40 > 22.50$, sedangkan untuk masa kerja dosen 21 sampai dengan 30 tahun dan lebih besar dari 30 tahun mempunyai nilai rata-rata persepsi sebesar 0, hal ini tidak terdapat kategori dosen yang masa kerjanya lebih dari 30 tahun. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan dengan Rıza Terzi dkk. 2017. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa guru dengan rentang masa kerjanya 1 sampai dengan 10 tahun memiliki persepsi yang lebih positif tentang keadilan organisasi jika dibandingkan dengan guru-guru yang memiliki rentang masa kerja 11 sampai dengan 20 tahun dan lebih dari 21 tahun.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai taraf signifikansi mempunyai nilai yang lebih besar, jika dibandingkan dengan taraf kepercayaan 5% atau (0.05). Persamaan tersebut dapat dilihat melalui persamaan $0.432 > 0.05$. Terdapat suatu hal yang kontradiktif antara hasil signifikansi penelitian ini dengan hasil signifikansi penelitian yang diungkapkan oleh Akyel, 2018. Dari penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada persepsi keadilan organisasi dari para pelatih dengan rentang masa kerja pelatih 0 sampai dengan 5 tahun dan rentang masa kerja pelatih 6 sampai dengan 10 tahun yang mempunyai persepsi keadilan organisasi lebih tinggi jika dibandingkan dengan pelatih yang mempunyai rentang masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun dan lebih dari 15 tahun.³⁸ Berdasarkan

³⁷ Erkılıç, Gazeloğlu, dan Aytengin, "Organizational Justice Perceptions Of Hospitality Business Employees In The Scope Of Demographic Characteristics: A Study In Rize."

³⁸ Yakup Akyel, "Analysis of Relationships between Coaches' Organizational Justice and Leader-Member Exchange by Structural Equation Modeling," *International Journal of Higher Education* 7, no. 3 (15 Juni 2018): 197.

hasil penelitian tersebut dapat dideskripsikan bahwa pelatih yang mempunyai masa kerja lebih rendah mempunyai persepsi dari keadilan organisasi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pelatih dengan masa kerja yang lama.

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Status Jabatan

Pada penelitian ini prediktor status jabatan dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu dosen biasa dan dosen yang mempunyai tugas tambahan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dosen biasa atau dosen tanpa mempunyai tugas tambahan mempunyai nilai lebih tinggi yakni sebesar 31.06 jika dibandingkan dengan dosen yang mempunyai tugas tambahan yakni sebesar 27.58. berdasarkan tingkat signifikansi dari prediktor status jabatan mempunyai nilai tingkat signifikansi lebih tinggi dibandingkan dengan taraf kepercayaan 5% (0.05) yakni dengan nilai 0.380. hal ini dapat diartikan bahwa tidak terdapat signifikansi dari diferensiasi keadilan organisasi berdasarkan prediktor status jabatan.

Perbedaan status jabatan dosen tidak mempunyai perbedaan yang signifikan dalam keadilan organisasi, Yahya Altinkurt, Kursad Yilmaz, dan Gizem Karaman melakukan penelitian tentang keadilan organisasi pada guru. Mereka mengklasifikasikan guru berdasarkan guru bidang studi dan guru kelas, berdasarkan hasil penelitiannya tidak ditemukan diferensiasi keadilan organisasi pada kedua klasifikasi guru tersebut.³⁹ Hal ini dapat diartikan bahwa status jabatan guru baik itu guru bidang studi dan guru tidak mempunyai tingkat diferensiasi yang signifikan. Selain itu terdapat juga penelitian penelitian yang dilakukan kepada beberapa staf dan professor di Universitas Taiwan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa mereka masih merasakan rendahnya keadilan yang terkait pada jam kerja dan imbalan yang didapat, rendahnya rasa keadilan disini terjadi karena adanya beberapa staf dan profesor yang mempunyai akses, koneksi dan modal sosial yang ada pada Universitas Taiwan.⁴⁰ Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diinterpretasikan bahwa keadilan organisasi belum diimplementasikan secara sempurna pada Universitas Taiwan. Akses, koneksi dan modal sosial dalam lingkungan kerja yang terdapat pada Universitas Taiwan merupakan beberapa faktor yang mungkin dapat dijadikan pemicu ketidakadilan organisasi pada Universitas Taiwan terhadap beberapa orang staf dan tenaga pendidik dalam mendapatkan kompensasi atas hasil kinerja dalam melakukan pekerjaannya ataupun profesinya. Rendahnya persepsi keadilan organisasi dari para staf dan tenaga pendidik pada Universitas Taiwan hal ini diakibatkan karena adanya beberapa staf dan tenaga pendidik mempunyai koneksi dan modal sosial yang dapat mendukung tingginya tingkat kompensasi.

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan S-3 mempunyai nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi sebesar 34.25, nilai rata-rata dari persepsi tersebut jauh lebih besar jika dibandingkan dengan nilai rata-rata persepsi keadilan

³⁹ Yahya Altinkurt, Kursad Yilmaz, dan Gizem Karaman, "The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study," *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2015.

⁴⁰ Jason Cheng-Cheng Yang dan I-Pei Cho, "Organizational Justice In Higher Education: Perceptions Of Taiwanese Professors And Staffs," *Contemporary Issues in Education Research (CIER)* 10, no. 4 (29 September 2017): 231–40.

organisasi pada dosen yang mempunyai tingkat pendidikan S-2 yaitu sebesar 28.91. berdasarkan tingkat signifikannya, dapat dilihat dari taraf signifikansi sebesar 0.331 yang dimana taraf signifikansi lebih besar jika dibandingkan dengan taraf kepercayaan 5% atau 0.05. Berdasarkan nilai dari taraf signifikansi dan taraf kepercayaan dapat diungkapkan bahwa keadilan organisasi berdasarkan kelompok dari tingkat pendidikan pada dosen di IAIN Takengon tidak memiliki tingkat diferensiasi yang begitu signifikan. Butitova mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa tingkat korelasi yang positif dan cukup signifikan antara tingkat pendidikan dengan persepsi keadilan organisasi. melalui tingkat pendidikan yang tinggi akan berdampak pada kenaikan kompensasi yang diberikan oleh institusi kepada karyawan. Sehingga dalam hal ini peran keadilan distributif pada ranah tingkat pendidikan mempunyai tingkat korelasi yang signifikan.⁴¹ Peningkatan kompensasi melalui peningkatan tingkat pendidikan yang dapat berupa kompensasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Kompensasi secara langsung yang didapatkan oleh dosen-dosen IAIN Takengon dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, pangkat dan tunjangan dari status pendidikan yang diperoleh. Melalui distribusi kompensasi yang adil, merata dan proposional terhadap dosen-dosen pada IAIN Takengon akan berdampak pada tingginya motivasi kerja, komitmen kerja dan kinerja dari dosen-dosen IAIN Takengon.

Diferensiasi Keadilan Organisasi Berdasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan nilai rata-rata dari persepsi keadilan organisasi dapat diinterpretasikan bahwa nilai rata-rata persepsi dari PNS sebesar 29.66 sedangkan untuk P3K mempunyai nilai rata-rata sebesar 31.00. sedangkan untuk tingkat signifikansi dari diferensiasi keadilan organisasi yang terjadi pada prediktor status kepegawaian mempunyai nilai dari taraf signifikansi sebesar 0.791, jika dibandingkan dengan tingkat kepercayaan 5% (0.05) maka nilai dari tingkat signifikansi lebih besar dari taraf kepercayaan. Dapat diinterpretasikan bahwa diferensiasi keadilan organisasi yang terdapat pada prediktor status kepegawaian mempunyai tingkat diferensiasi yang tidak signifikan, dengan tidak adanya diferensiasi yang signifikan antara PNS dan P3K dapat diasumsikan bahwa institusi yaitu IAIN Takengon memberikan perlakuan yang adil terhadap dosen-dosen dengan tidak memandang status kepegawaian. Banyak penelitian yang terbaru menyatakan bahwa banyak para pekerja mempunyai kepuasan dan memandang sistem penilaian yang baik sebagai bagian dari keadilan prosedural.⁴²

Keadilan organisasi adalah persepsi pegawai yang berkaitan tentang keadilan pada organisasi, secara signifikan hal itu dapat mempengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku individu. Keadilan yang diciptakan oleh manajemen dalam memperlakukan pegawainya dapat menjadi nilai organisasi yang bersifat positif, sehingga dosen termotivasi dengan nilai-nilai keadilan yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut. motivasi dan komitmen organisasi dari dosen akan berhasil jika disertai dengan pemberian keadilan organisasi baik dari pimpinan universitas.⁴³

⁴¹ Darima Butitova, "Perceptions of Organizational Justice Among State Government Employees: The Effect of Years of Public Service," *Public Personnel Management* 48, no. 3 (September 2019): 345–68.

⁴² Scott Snell dan George Bohlander, *Managing Human Resources* (Mason: Cengage Learning, 2013).

⁴³ Masduki Ahmad, "Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Dalam Loyalitas Dosen Di Universitas Islam As-Syafi'iyah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, no. 1 (30 April 2019): 98–107.

KESIMPULAN

Diferensiasi keadilan organisasi pada dosen-dosen di IAIN Takengon berdasarkan prediktor jenis kelamin terdapat tingkat perbedaan yang signifikan sedangkan beberapa prediktor dari karakteristik demografis seperti umur, tingkat pendidikan, status jabatan, masa kerja dan status kepegawaian dari dosen IAIN Takengon mempunyai tingkatan diferensiasi yang tidak terlalu signifikan, sehingga dalam hal ini dapat disintesis bahwa hampir terdapat persamaan dari persepsi keadilan organisasi pada dosen-dosen IAIN Takengon pada prediktor tersebut. Tingkat diferensiasi dari persepsi keadilan organisasi prediktor jenis kelamin mempunyai tingkat diferensiasi yang signifikan disebabkan adanya jarak perbedaan yang cukup jauh dan mempunyai status nilai dari taraf signifikansi lebih rendah dibandingkan dengan taraf tingkat kepercayaan.

Karakteristik demografis pada dosen IAIN takengon merupakan bagian dari salah satu faktor determinator yang dapat dijadikan perhatian utama untuk membentuk dan meningkatkan persepsi atau pandangan yang positif dalam keadilan organisasi. Hal tersebut harus dijadikan sesuatu hal yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin pendidikan tinggi khususnya di institusi IAIN Takengon sebagai pembuat kebijakan dan keputusan, yang dimana kebijakan dan keputusan tersebut akan berdampak terhadap persepsi dari keadilan organisasi pada semua dosen di IAIN Takengon.

DAFTAR PUSTAKA

- Afari, Thamna S. Al, dan Hossam M. Abu Elanain. "Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector." *The Journal of Applied Business Research* 30, no. 4 (2014): 1091–1108.
- Ahmad, Masduki. "Budaya Organisasi Dan Keadilan organisasi Dalam Loyalitas Dosen Di Universitas Islam As-Syafi'iyah." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, no. 1 (30 April 2019): 98–107.
- Akyel, Yakup. "Analysis of Relationships between Coaches' Keadilan organisasi and Leader-Member Exchange by Structural Equation Modeling." *International Journal of Higher Education* 7, no. 3 (15 Juni 2018): 197.
- Altinkurt, Yahya, Kursad Yilmaz, dan Gizem Karaman. "The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on the Perceptions of Keadilan organisasi of Teachers: A Meta-Analytical Study." *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2015.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2nd ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2007.
- Bach, Stephen. "Personnel Management in Transition." Dalam *Managing Human Resources*. Blackwell Publihsing, 2005.
- Butitova, Darima. "Perceptions of Keadilan organisasi Among State Government Employees: The Effect of Years of Public Service." *Public Personnel Management* 48, no. 3 (September 2019): 345–68.

- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations*. New York: Routledge, 2017.
- Choi, Sungjoo. “Keadilan organisasi and Employee Work Attitudes: The Federal Case.” *The American Review of Public Administration* 41, no. 2 (Maret 2011): 185–204.
- Dailey, Robert. *Organisational Behaviour*. Harlow, England: Pearson Education Hall, 2012.
- Díaz-Gracia, Liliana, Claudio Barbaranelli, dan Bernardo Moreno-Jiménez. “Spanish Version of Colquitt’s Keadilan organisasi Scale.” *Psicothema*, no. 26.4 (November 2014): 538–44. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.110>.
- Erkılıç, Eren, Cengiz Gazeloğlu, dan Engin Aytakin. “Organizational Justice Perceptions Of Hospitally Business Employees In The Scope Of Demographic Characteristics: A Sudy In Rize.” Dalam *Issues in Tourism, Human Rights & Sustainable Environment*. London: IJOPEC Publication, 2018.
- Fischer, Ronald, dan Peter B. Smith. “Values and Keadilan organisasi: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the United Kingdom and Germany.” *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, no. 6 (November 2004): 669–88..
- Griffin, Ricky W., dan Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th Edition. Australia: South-Western/Cengage Learning, 2014.
- Hitt, Michael A., C. Chet Miller, dan Adrienne Colella. *Organizational Behavior*. Third. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.
- Hossein, Dargahi, dan Koiek Somayeh. “Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Tehran University of Medical Sciences Staff.” *Review of Public Administration and Management* 6, no. 2 (2018): 1. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000247>.
- Kim, T. K., P. Solomon, dan C. Jang. “Keadilan organisasi and Social Workers’ Intentions to Leave Agency Positions.” *Social Work Research* 36, no. 1 (1 Maret 2012): 31–39.
- Kinicki, Angelo, dan Mel Fugate. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Second edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2018.
- Koç, Mehmet, Cengiz Akçay, dan Bertan Akyol. “Keadilan organisasi Perceptions and Views on Violence of Branch Teachers Working in Primary Schools.” *Journal of Education and Training Studies* 4, no. 10 (19 Agustus 2016): 105–17.
- Konopaske, Robert, John M. Ivancevich, dan Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Eleventh Edition. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education, 2016.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.

- Martins, Jo. M., Farhat Yusuf, dan David A. Swanson. *Consumer Demographics And Behaviour*. New York: Springer, 2012.
- Mathis, Robert L, dan John H Jackson. *Human Resource Management*. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.
- McShane, Steven Lattimore, dan Mary Ann Young Von Glinow. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. Eighth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2018.
- Monged, Tamer M., Mohamed A. Raghav, dan Passant Tantawi. "The Effect of Demographic Factors on Keadilan organisasi and Intention to Leave in the Private Higher Education Sector in Egypt." *OALib* 06, no. 07 (2019): 1–19.
- Musingudin, Makruf Akbar, dan Netti Karnati. "The Effect Of Keadilan organisasi, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of The Principles" 4, no. 2 (2017).
- Nasurdin, Aizzat Mohd., dan Soon Lay Khuan. "Keadilan organisasi as an Antecedent of Job Performance." *Gadjah Mada International Journal of Business* 9, no. 3 (18 Juni 2013): 335.
- Pol, Louis G., dan Richard K. Thomas. *The Demography Of Health And Healthcare*. New York, NY, 2013.
- Pynes, Joan E. *Human Resources Management For Public And Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Rıza Terzi, Ali, Ayşe Pınar Dülker, Fatih Altın, Filiz Çelik, Merve Dalkıran, Nazmiye Tuba Yulcu, Selim Tekin, dan Ünal Deniz. "An Analysis of Keadilan organisasi and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions." *Universal Journal of Educational Research* 5, no. 3 (Maret 2017): 488–95.
- Robbins, Stephen P., dan Tim Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2013.
- Sadeghi, Mohammad Reza, Seyyed Mohammad Mahdi Musavi, Saied Samiie, dan Amirhesam Behrooz. "Developing Human Resource Productivity through Keadilan organisasi." *Journal of Public Administration and Governance* 3, no. 2 (10 Juli 2013): 173.
- Schneider, Benjamin, dan Karen M. Barbera, ed. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Simpson, Patricia A., dan Michelle Kaminski. "Gender, Keadilan organisasi Perceptions, and Union Organizing." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19, no. 1 (27 Februari 2007): 57–72.
- Snell, Scott, dan George Bohlander. *Managing Human Resources*. Mason: Cengage Learning, 2013.

- Tahseen, Nosheena, dan Muhammad Saeed Akhtar. "Impact of Keadilan organisasi on Citizenship Behavior: Mediating Role of Faculty Trust." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 10, no. 1 (2016): 19.
- Wan, Hooi Lai. *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia. Governance and Citizenship in Asia*. Singapore: Springer Singapore, 2016. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0030-0>.
- Yang, Jason Cheng-Cheng, dan I-Pei Cho. "Keadilan organisasi In Higher Education: Perceptions Of Taiwanese Professors And Staffs." *Contemporary Issues in Education Research (CIER)* 10, no. 4 (29 September 2017): 231–40.
- Yean, Tan Fee, dan Ab Aziz Yusof. "Keadilan organisasi: A Conceptual Discussion." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219 (Mei 2016): 798–803.