

# **FAKTOR-FAKTOR KEADILAN PROSEDURAL MEMPENGARUHI PERILAKU RETALIASI DI TEMPAT KERJA**

**Tri Susanto<sup>1</sup>**  
**Universitas Bakrie**

## **Abstraksi**

Keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan. Persepsi akan suatu keadilan prosedur dalam perusahaan sangatlah penting dalam mencapai efektivitas organisasi, karena efek dari keadilan prosedural akan berdampak pada perilaku anggota perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja anggota perusahaan tersebut. Penilaian yang adil terhadap prosedur pembuatan keputusan merupakan sesuatu hal yang penting karena akan mempengaruhi sikap dan tindakan seseorang terhadap keputusan yang dibuat.

Persepsi keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang muncul di dalam organisasi. Keadilan prosedural yang tercermin dalam faktor seperti komunikasi bilateral, mengenal & memahami permasalahan individu, menyanggah keputusan serta aplikasi prosedur konsisten dalam organisasi mempersepsikan kebijakan manajerial atau organisasi tidak adil maka akan menimbulkan emosi negatif, namun tindakan yang dilakukan karyawan dalam batas-batas normal tanpa merusak atau merugikan organisasi dan terdapat beberapa tindakan berlebih seperti keluar dari organisasi.

Kata kunci : Keadilan prosedural, perilaku retaliasi, komunikasi bilateral, mengenal & memahami permasalahan individu, menyanggah keputusan, aplikasi prosedur konsisten.

---

<sup>1</sup> Dosen pada prodi Manajemen Universitas Bakrie.

## **Abstract**

*Procedural justice focuses on justice-oriented rules, responses and procedures within a company. All staff awareness of procedural justice is extremely important to the organizational effectiveness of a company. It will impact on the behavior and wellbeing of all and ultimately affect their performance. Equality in decision making procedures is very important because it influences actions and attitudes based on the decisions made.*

*These beliefs are considered most important in explaining why we have disciplinary procedures in an organization. Procedural justice involves reasoning, bilateral communications, familiarity with individual's situations, refute decisions, and consistent application of procedures. If the managerial or organizational policies are unfair, the staff will behave in a negative fashion. Employee's negative actions which are damaging or detrimental to the organization must result in dismissal.*

*Keywords: retaliation, procedure justice, bilateral communication, familiarity with the situation of individuals, refute decisions and consistent application of procedures*

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan besar dan ternama selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang kompeten pada setiap jabatan dan bidang pekerjaan supaya pelaksanaannya lebih efisien serta efektif. Perusahaan tersebut telah membuat dan menetapkan peraturan serta kebijakan yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan serta menjaga agar seluruh aktivitas berjalan sesuai rencana yang ditetapkan sebelumnya. Strategi yang dirumuskan oleh manajer dengan baik, namun strategi itu tidak akan dapat dilaksanakan bila tidak disertai sikap positif dari pekerjanya dan komitmen penuh.

Perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang seimbang antara pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri dengan pencapaian tujuan para karyawan. Keseimbangan pencapaian tujuan yang diciptakan memiliki arti lain dengan adanya keadilan yang diterapkan dalam perusahaan. Thibaut dan Walker (Saunders *et al.*, 2002) mengatakan bahwa penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcome*

yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, namun juga pada proses atau tahapan keputusan tersebut dibuat.

Dalam teori keadilan (*equity theory*) dikenal salah satunya yaitu keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan. Persepsi akan suatu keadilan prosedur dalam perusahaan sangatlah penting dalam mencapai efektivitas organisasi, karena hasil dari keadilan prosedural akan berdampak pada perilaku karyawan perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut. Para peneliti menyebutkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap atasan dari organisasi (Konovsky, 2000, dalam artikel Jahangir et al, 2003).

Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan. Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan perilaku/ tindakan retaliasi (balas dendam) terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997). Salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan prosedural adalah pencurian, penundaan pekerjaan, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang rapat dan berkerja tidak seharusnya.

Penilaian yang oleh karyawan secara adil terhadap keputusan prosedur oleh pihak manajemen yang dilaksanakan secara konsisten merupakan sesuatu hal yang penting dalam mempengaruhi sikap dan tindakan karyawan dari keputusan yang dibuat. Jika prosedur pembuatan keputusan dinilai adil dan konsisten akan menimbulkan kepuasan seorang individu terhadap hasil yang diperoleh. Prosedur pembuatan keputusan yang adil akan menuntun seseorang untuk memiliki loyalitas dan komitmen pada kelompok.

Hasil penelitian Cropanzano & Greenberg (Saunders, 2002) menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada prosedur yang dianggap adil kemungkinan besar akan diterima orang-orang yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut dibanding keputusan yang muncul dari prosedur yang dianggap tidak adil. Prosedur dan proses yang adil juga akan mengurangi dampak reaksi negatif muncul dari keputusan yang tidak diinginkan pekerja. Pekerja yang mempunyai persepsi bahwa prosedur atau proses restrukturisasi yang

diterapkan organisasi adalah adil akan mengembangkan kepercayaan terhadap pihak manajemen (*trust in supervisor*) (Folger dan Konovsky, 1989; Scarpello dan Jones, 1996; Kernan dan Hanges, 2002).

Emosi adalah salah satu bentuk perilaku individu di tempat kerja yang juga berperan menjelaskan kinerja. Dalam kajian psikologi organisasi, kajian mengenai anteseden dan konsekuensi emosi di tempat kerja merupakan hal yang penting. Satu hal penting dalam kajian emosi adalah apabila suatu kebijakan organisasi atau keputusan manajerial mengabaikan nilai-nilai keadilan dapat menyebabkan emosi karyawan muncul, meliputi rasa dendam, sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990; Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997). Perilaku negatif tersebut disebut dengan perilaku retaliasi (balas dendam), dimana hal tersebut merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan.

Keadilan prosedural yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan tercermin dalam beberapa faktor seperti komunikasi bilateral, mengenal dan memahami permasalahan individu, menyangga keputusan, aplikasi keputusan konsisten yang berpengaruh terhadap perubahan perilaku retaliasi (balas dendam) dalam suatu organisasi. Dimana faktor tersebut merupakan cerminan rasa keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan tindakan balasan, dan akan menjadi tujuan dalam kajian ini.

## **HIPOTESIS**

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi karyawan bahwa prosedur dan peraturan dalam perusahaan telah dilaksanakan dengan baik dan diterapkan secara adil kepada para karyawan.

Hipotesis yang dapat diajukan sehubungan dengan pendapat diatas adalah:

H1: Terdapat faktor keadilan prosedural seperti : Komunikasi Bilateral, Mengenal & memahami permasalahan individu, Menyangga keputusan, Aplikasi prosedur konsisten yang secara parsial mempengaruhi variabel keadilan prosedural terhadap reaksi perilaku retaliasi.

H2: Faktor keadilan prosedural secara bersamaan berinteraksi dalam mempengaruhi reaksi perilaku retaliasi di tempat kerja.

## **KEADILAN PROSEDURAL**

Keadilan prosedural perlu diperhatikan karena akan menunjukkan kesesuaian antara peraturan dan prosedur dengan pelaksanaannya yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan persepsinya terhadap atasan dan perusahaan. Keadilan prosedural yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahannya. Bentuk evaluasi atasan dapat berupa mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeney, 1992). Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil.

Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu hanya mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu pertama melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (1978) dan model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan Lind dan Tyler (1988).

Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan dan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila aturan dan prosedur dalam organisasi itu dilanggar oleh pengambil keputusan dan karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakadilan yang mereka terima, maka mereka akan melakukan tindakan retaliasi. Karena itu keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang berpengaruh terwakili dengan cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka dan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerjanya. Sebagai sarana untuk

mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992) dalam penelitian Wasisto & Sholihin (2004). Anggapan adil dan tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi dan rendahnya keadilan prosedural menurut para bawahan. Thibaut & Walker (1975) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda pula.

Model kepentingan pribadi berbasis pada asumsi, bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkannya. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil-hasil apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu atau keadilan distributif, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Thibaut dan Walker, 1978). Penekanan pandangan Thibaut dan Walker (dalam Colquitt, 2001) bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Thibaut dan Walker (dalam Colquitt, 2001) menjelaskan ada dua jenis kontrol, yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan hasil-hasil. Sedangkan kontrol proses atau disebut juga suara (*voice*) berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan hasil-hasil secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil keputusan.

Berbeda dengan asumsi model kepentingan pribadi, model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan prosedural

yang dikembangkan Thibaut dan Walker (1978) adalah bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model yang diajukan Lind dan Tyler (1988) dikenal dengan asumsi model nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Sementara itu, proses-proses sosial dan prosedur di dalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu-individu tersebut adalah mereka lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi. Dalam pandangan Tyler dan Blader (2003) asumsi tersebut akan mempengaruhi sikap, nilai dan perilaku dalam berkerja sama pada organisasi.

Pada dasarnya, kedua model di atas menjelaskan mengapa keadilan prosedural muncul (Krehbiel & Cropanzano, 2000; Viswesvaran & Ones, 2002) dan perspektif Lind dan Tyler (1988) cenderung melengkapi asumsi Thibaut dan Walker (1978). Selanjutnya penilaian keadilan prosedural tersebut memegang peranan penting menjelaskan reaksi karyawan dalam organisasi berkaitan dengan sikap-sikap, nilai-nilai dan perilaku mereka (Tyler & Blader, 2003).

## **TEORI KEADILAN PROSEDURAL**

Menurut Lind & Tyler (1988) terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu:

### **1. *The Self-Interest Model***

Model ini didasarkan pada konsep *egoism* yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan system. Oleh karena itu, keadilan procedural menurut model ini dapat tercapai bila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

### **2. *The Group Value Model***

Dalam model ini Lind & Tyler berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan sulit mencapai keadilan. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa kebanyakan orang cenderung ingin dianggap berharga di dalam kelompoknya.

Para individu akan menerima keadilan prosedural yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dihormati di dalam kelompoknya.

## **FAKTOR-FAKTOR DARI KEADILAN PROSEDURAL**

Keadilan prosedural mengakui pentingnya proses dalam membuat suatu keputusan. Dengan kata lain, keadilan sistem berkait erat dengan struktur yang ada. Oleh karena itu peraturan keadilan ini cenderung stabil sejalan dengan struktur yang berlaku. Menurut Folger dan Konovsky (1989, dalam artikel Saxby et.al., 2000:208) faktor-faktor yang mencerminkan keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

### **1. Komunikasi bilateral (*Bilateral communication*)**

Proses komunikasi pasti berkaitan dengan pemberi dan penerima informasi serta isi pesan itu sendiri. Pemberi pesan yang dapat dipercaya (*trust*) akan mempengaruhi penerimaan karyawan terhadap keputusan tersebut. Komunikasi antara manajemen dan karyawan yang baik mencerminkan penghargaan organisasi pada status karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini akan menguatkan harga diri dan identitas diri karyawan (Tyler, 1994). Harga diri dan identitas diri yang terjamin selanjutnya akan meningkatkan penilaian keadilan pada organisasi. Komunikasi dua arah ini merupakan kesempatan seseorang untuk bertanya mengenai suatu hal dalam pekerjaan, organisasi, dan proses pengambilan keputusan.

### **2. Mengenal & Memahami permasalahan individual (*Familiarity with the situation of individuals*)**

Merupakan batasan seberapa baik seseorang menangani keluhan dan memahami situasi yang dialami oleh orang yang memberi keluhan tersebut. Greenberg (1986, dalam artikel Saxby et.al., 2000:208), menggunakan istilah *familiarity* untuk merujuk pada besarnya penerimaan pengetahuan yang ditunjukkan oleh pengambil keputusan mengenai situasi individual. Semakin tinggi pengambil keputusan menerima pengetahuan, semakin adil apa yang dirasakan berdasar proses evaluasi individual.

### **3. Menyanggah keputusan (*Refute decisions*)**



Merupakan kesempatan seseorang untuk menyanggah suatu keputusan atau memperbaiki proses pengambilan keputusan. Dalam menetapkan kebijakan tidak selalu menghasilkan prosedur yang benar dan sempurna, bila terjadi suatu kesalahan terdapat prosedur keputusan tersebut dapat diperlakukan perbaikan ataupun pembatalan

#### **4. Aplikasi prosedur konsisten (*Consistent application of procedures*)**

Merupakan persepsi seseorang bahwa proses pengambilan keputusan telah berjalan konstan atau sama pada setiap individu dan dari waktu ke waktu atau ketentuan berlaku secara konsisten tanpa memperhatikan status karyawan dan batasan waktu atas terjadinya suatu permasalahan.

### **HUBUNGAN KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP PERILAKU RETALIASI**

Beberapa variabel penting yang menjelaskan perilaku retaliasi disebabkan adanya keadilan prosedural yang diterima karyawan tidak seimbang (Greenberg, 1990; Skarlicky & Folger, 1997). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Mereka akan bertindak melawan organisasi ketika mereka merasa telah dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh organisasi (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky & Folger, 1997)

Lebih jauh lagi, pola hubungan beberapa variabel independen yang menjadi faktor dalam keadilan prosedur seperti komunikasi bilateral, pengenalan dan pemahaman permasalahan individu, menyanggah keputusan, aplikasi prosedur secara konsisten akan dapat menjelaskan terhadap perubahan perilaku retaliasi. Apabila keadilan prosedural dinilai lebih adil atau sebaliknya akan membedakan bagaimana karyawan berperilaku.

Perilaku Retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, H.K., 2008). Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami reaksi emosional (seperti marah)

sebagai hasilnya. Hal itu terjadi karena rasio antara input dan *outcomes* individu tidak sebanding dengan rasio individu lain, mungkin lebih besar atau lebih kecil. Telly (dalam Lee: 2000) menyatakan bahwa persepsi ketidakadilan berhubungan dengan *turnover* karyawan, yaitu semakin besar tingkat *unfairness*, maka semakin pula tinggi *turnover behavior*.

Schular & Jackson (1999) dalam bukunya menjelaskan pada hakekatnya setiap karyawan menginginkan perlakuan yang adil. Bila karyawan merasa bahwa ia telah diperlakukan dengan tidak adil, maka mereka bereaksi dengan berbagai macam cara. Cara tersebut antara lain sebagai berikut.

- a. Mengundurkan diri dari perusahaan dan melupakan kejadian yang dialami.
- b. Tetap bergabung dengan perusahaan dan menerima keadaan tersebut dengan pasrah.
- c. Tetap bergabung dengan perusahaan namun melakukan tindakan yang negatif untuk memprotes perlakuan atasan.
- d. Mengadukan kejadian yang menimpa kepada seseorang diperusahaan tersebut (misalnya dengan rekan kerja).
- e. Mengadukan keluhan Anda pada pihak-pihak yang berkepentingan, seperti; (Depnaker, P4D, P4P, pengadilan, menulis di koran, dan sebagainya).

Schular & Jackson (1999) juga menyebutkan reaksi yang sangat mungkin terjadi dalam menghadapi perlakuan mengenai keadilan adalah poin c dan e. Pada poin c, karyawan pada umumnya ingin memiliki hubungan yang seimbang dengan atasannya. Namun, perasaan tidak diperlakukan dengan adil juga dapat terjadi pada keputusan manajemen yang bersifat legal (tidak melanggar hukum). Hal ini dapat kita lihat pada perusahaan yang memotong gaji pegawai secara temporer. Sedangkan pada poin e, reaksi pengaduan formal merupakan salah satu cara untuk merangsang karyawan mengadukan permasalahannya dan mencari penyelesaiannya dengan konstruktif. Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, kehadiran prosedur ini telah diterima luas sejak tahun 1950. Hampir semua karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja, dilindungi oleh peraturan atau kesepakatan kerja bersama.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pengumpulan Data**

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah kajian menggunakan survey yang menggambarkan pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku retaliasi dalam menanggapi perlakuan adil dan tidak adil. Kajian ini dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan obyek kajian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya.

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan PT. XYZ, yang merupakan salah satu anak perusahaan otomotif terbesar di Indonesia, yang bergerak dibidang penjualan dan perawatan otomotif merek ternama dengan jumlah karyawan disalah satu cabang Sunter yang berjumlah 70 karyawan.

Pada kajian ini penarikan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling* yang merupakan bentuk penarikan sampel non probabilitas yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu (Hermawan, 2003:56). Kriteria yang dimaksud penulis dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah menjalani masa kerja  $\pm 1$  (satu) tahun, khususnya karyawan yang bekerja secara tetap di perusahaan. Maka besarnya sampel yang diambil adalah 50 responden karyawan PT. XYZ Cabang sunter.

### **DEFINISI OPERASIONAL**

**Perilaku Retaliasi** adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu, dalam hal ini adalah kebijakan penggajian. Perilaku retaliasi dinilai dengan 10 item pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

**Keadilan Prosedural** menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan pihak manajemen seperti untuk menentukan alokasi penggajian. Pengukuran menggunakan 7 item-item pertanyaan yang digunakan Colquitt (2001) dengan skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

## Karakteristik Responden

Dalam kajian ini melibatkan dari beberapa responden, maka digambarkan distribusi dari karakteristik responden yang berguna untuk mendukung pembahasan hasil analisis. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, golongan, dan masa kerja responden. Berikut adalah hasil karakteristik responden:

## Uji Validitas

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS adalah menggunakan korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (pearson correlation) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] lebih kecil dari taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Uji validitas juga dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  *product moment correlation*.

Dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai  $r$  tiap atribut (item pertanyaan) lebih besar dari nilai  $r$  tabel (nilai  $r$  *product moment*). Nilai  $r$  *product moment* untuk 50 responden dengan signifikansi 5% yaitu sebesar 0,0186 dan nilai signifikansi berada di bawah angka 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *item* yang digunakan valid.

## Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus *cronbach's alpha*. Nilai *cronbach alpha* yang berada di angka 0,6 atau lebih menunjukkan bahwa variable tersebut *reliable* yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Bilateral Communication</i>	<b>0,656</b>
<i>Familiarity with the Situation of Individuals</i>	<b>0,653</b>
<i>Consistent Application of Procedures</i>	<b>0,658</b>
<i>Refute Decision</i>	<b>0,608</b>
<b>Perilaku Retaliasi</b>	<b>0,793</b>

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki koefisien *cronbach's alpha* di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel dalam kuesioner adalah reliable.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang seharusnya adalah yang telah memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain: berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak ada masalah heterokedastisitas.

Analisis sebelumnya telah menunjukkan bahwa model persamaan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik, sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah tepat.

Analisis regresi digunakan untuk untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan penghitungan regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 17.0 diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel Hasil Estimasi Regresi**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	39.992	2.505		15.964	.000		
	Komunikasi Bilateral	-.291	.124	-.187	-2.357	.023	.697	1.435
	Mengenal & Memahami permasalahan Individu	-.228	.102	-.196	-2.243	.030	.577	1.732
	Menyangga Keputusan	-.746	.094	-.655	-7.918	.000	.643	1.555
	Aplikasi Prosedur Konsisten	-.393	.170	-.156	-2.309	.026	.967	1.034

*Sumber: output spss 17.0*

Dalam kajian ini menggunakan regresi linier berganda, sehingga pada penghitungan koefisien determinasi yang dilihat adalah R Square-nya. Hasil perhitungan

menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar 0,785. Hal ini berarti bahwa sebesar 78,5% variasi variabel reaksi perilaku individu dapat dijelaskan oleh variabel Komunikasi Bilateral, Mengenal & Memahami Permasalahan Individu, Menyangga Keputusan dan Aplikasi Prosedur Konstan secara simultan, sedangkan sisanya 21,5% dapat diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai konstanta sebesar +39,992 yang menunjukkan bahwa jika X1 (Komunikasi Bilateral), X2 (Mengenal & Memahami Permasalahan Individu), X3 (Menyangga Keputusan), dan X4 (Aplikasi Prosedur Konsisten) tidak memiliki nilai, maka perilaku retaliasi diperkirakan akan sebesar 39,992 satuan,. Hal ini menunjukkan tanpa nilai variabel independen keberadaan perilaku retaliasi sudah ada sebesar 39,992 satuan.

## **Kesimpulan**

Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa perilaku retaliasi di dalam organisasi merupakan fenomena penting dalam kajian organisasi. Persepsi keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang muncul di dalam organisasi.

- a. Variabel Komunikasi Bilateral, Mengenal & Memahami Permasalahan Individu, Menyangga Keputusan, Aplikasi Prosedur Konsisten memiliki nilai koefisien negatif. Hal tersebut berarti bila ketentuan yang ada variabel independen tersebut tidak dipenuhi dengan baik (memiliki pengertian positif), maka akan mengakibatkan perilaku retaliasi meningkat.
- b. Kontribusi variabel Menyangga keputusan ( - 0,746) terhadap perubahan perilaku retaliasi lebih tinggi dibanding variabel lain seperti komunikasi bilateral ( - 0,0291) , mengenal dan memahami permasalahan individu ( - 0,228) dan aplikasi prosedur konsisten ( - 0,392), hal ini menunjukkan bahwa dalam menetapkan prosedur atau kebijakan agar lebih memperhatikan kemungkinan penyanggah dari karyawan dan upayakan jalan keluarnya agar tidak menimbulkan perilaku negatif.
- c. Keadilan prosedural yang tercermin dalam faktor seperti komunikasi bilateral, mengenal & memahami permasalahan individu, menyanggah keputusan serta aplikasi prosedur konsisten dalam organisasi mempersepsikan kebijakan manajerial atau

organisasi tidak adil maka akan menimbulkan perilaku retaliasi yang bertentangan (negatif), namun tindakan yang dilakukan karyawan dalam batas-batas normal tanpa merusak atau merugikan organisasi dan terdapat beberapa tindakan berlebih seperti keluar dari organisasi.

### **Implikasi**

Dalam temuan ini memberikan pemahaman pentingnya situasi tertentu dalam menjelaskan pengaruh keadilan prosedural pada perilaku retaliasi di dalam organisasi. Hal tersebut memberikan pemahaman bahwa teori tersebut tidak bersifat universal lintas populasi.

Pendekatan penelitian dengan metode eksperimen akan dapat membantu pemahaman pengaruh keadilan prosedural pada perilaku retaliasi dalam berbagai situasi. Dengan metode eksperimen dapat dirancang lingkungan artifisial sesuai tujuan penelitian. Berkaitan dengan dunia praktek, manajemen seharusnya lebih hati-hati dalam mengambil keputusan yang bersifat strategis bagi para karyawannya. Keputusan tersebut akan mempengaruhi perilaku para karyawan di dalam organisasi tersebut apabila dinilai strategis bagi kepentingan mereka. Persepsi keadilan karyawan seharusnya menjadi perhatian manajemen dalam mengambil kebijakan-kebijakan organisasional tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carrel, M.R. & Dittrich, J.E. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 202-208.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3); 425-445.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze". In C. L.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen. P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3) Sept: 324-35.
- Faturochman. 1999. *Keadilan Sosial: Suatu Tinjauan Psikologi*. Buletin Psikologi, Vol.1: 13-27.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest For Justice On The Job: Essays and Experiments*. Sage Publication. Inc.
- Greenberg, J & Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11: 433-444.
- Jahangir, N. (2003a). "The role of procedural justice in organizational behavior". *Journal of International Affairs*, 7 (1), 10-41
- Kim, W.C. & Maugborne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, July-Agust, 65-72.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19: 323-338.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-696.



- Konovsky, M. (2000). "Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, 26(3), 489 - 518.
- Kramer, R.M., Carnevale, P.J. 2003. Trust and intergroup negotiation. Dalam R. Brown & S. Gaertner, *Blackwell Handbook of Social Psychology : Intergroup Processes*. UK : Blackwell Publishing
- Latif, A. Badarudin. 2007. *Hubungan Antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Intervening*. Thesis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lind, E.A., and Tyler, T.R. 1998. *The Social Psychology of Procedural Justice*. NY: Plenum.
- Mar'ati, F. Sri. 2008. *Dasar-dasar Perilaku individual dalam Organisasi*. Among Makarti Vol.1.
- Mark, M.M. & Folger, R. (1984). Responses to relative deprivation: a conceptual framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5:192-218.
- Martin, C.L. & Bennet, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 84-104.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. 1992. *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes*. *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626-637.
- Minner, J.B. (1988) *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. 1<sup>st</sup> edition. Random House Business Division. New York.
- Mossholder, K.W., Bennet, N. & Martin, C.L. (1997). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131-141.
- Muluk, H. & Budiarti, T. *Keadilan dalam Konteks Dominansi Sosial dan Kepercayaan*. 2008. Jakarta, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Nauman, S.E. & Bennet, N. (2000). A case for procedural justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5): 881-889.
- Neuman, L. W. (2000). *Social Research Methods*. 4<sup>th</sup> Edition. Allyn and Bacon
- Novriansyah, A. & Tjahjono, H.K. (2005). Pengaruh keadilan distributive dan procedural pada kepuasan kerja di UMY. Penelitian skripsi UMY.
- Pareke, Fahrudin JS. 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Organisasional*. *Media Ekonomi dan Bisnis*, XV (1), 40-53.
- Pareke, Fahrudin Js. 2004. *Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemeditasi*. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 2: 157-177.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc.
- Rosse, Joseph G. & Stecher, Mary D. 2007. *Understanding Reactions to Workplace Injustice Through Process Theories of Motivation: a Teaching Module and Simulation*. *Journal of Management Education* 31: 777

- Primeaux, P., Karri, R. & Caldwell, C. (2003). Cultural insight to justice: A theoretical perspective through a subjective lens. *Journal of Business Ethics*, 46:187-199.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. dan Lewis, P., 2002. Understanding Employees' Reactions to the Management of Change: An Exploration Through an Organizational Justice Framework. *Irish Journal of Management*, 23 (1) : 85-101.
- Schuler, Randall., and Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke 21*. Erlangga.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, Fourth edition. John Willey & Sons, Inc.
- Skarlicky, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the work place: the role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Skarlicky, D.P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42: 100-108.
- Stephen P. Robbins. 2003. *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Inc.
- Tjahjono, H.K. (2006). Relationship between organizational justice in performance appraisal context and outcomes. *Proceeding International Seminar. Islamic International University Malaysia – UMY*
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5):850-863.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4):349-361.
- Warner, J.C., Reynolds, J. & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4): 391-409.
- Yulianto, H. 2006. *Dimensi-dimensi Organizational Justice: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fenomena Vol.3.