

ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR PADA TENAGA PENJUALAN

Nidya Ayu Arina¹
Aldila Dwi Jayanti
Praptini Yulianti

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of organizational injustice on organization misbehavior carried out by salespeople because working as a salesperson is full of targets with pressure experienced certainly has high potential for misbehavior. Salespeople are required to achieve the target and not infrequently justify any means to meet the target. Some previous studies found that organizational injustice can be a trigger for workers to do misbehavior actions. Then the phenomenon arises, whether someone's reasons justify their misbehavior. This research used moral justification which is a process in which an individual carries out deviant actions but the process of action seems morally justified because it seems to have a noble goal. This research was conducted on 150 sales people at 3 consumer goods companies in Surabaya Indonesia and to test statistics, Smart PLS is used. This research is expected to be an input for policy makers to reducing misbehavior and also contributes to research on organizational misbehavior. The results of this study indicate that organizational injustice has a significant effect on organization misbehavior. In addition, moral justification can mediate the influence of both variable

Keyword : Distributive justice, Procedural justice, Moral Justification, Organizational Misbehavior

ARTICLE INFO

Article History:

Received 12 Januari 2019

Accepted 01 April 2019

Available online 30 Mei 2019

Pendahuluan

Lebih dari 15 tahun riset mengenai manajemen telah banyak dilakukan mengenai perilaku menyimpang ditempat kerja yang dilakukan tenaga penjualan (Jelinek dan Aharne, 2010). Penelitian mengenai penyimpangan ditempat kerja dinamakan “*anticitizenship behavior*” atau disebut “*organization misbehaviors*” atau “*noncompliant behaviors*” (Ball, *et al.*, 1994). Berdasarkan konteks penjualan, penyimpangan organisasi berarti penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, termasuk adalah penggunaan sumberdaya perusahaan untuk kegiatan yang bertujuan pribadi, pemberian flexitime, mereka mengaku bahwa mereka “bekerja dari rumah” namun kenyataannya mereka mengerjakan pekerjaan pribadi diluar yang pekerjaan mereka (Jelinek dan Aharne, 2010).

Pekerjaan seorang tenaga penjualan yang penuh dengan target dan tekanan yang dialami tentu memiliki potensi untuk terjadi *misbehavior*.

¹ Corresponden Author : Dosen FEB Universitas Airlangga Kampus B Surabaya
Telp. 085645155011
Email : nidya.arina@feb.unair.ac.id

Bandura (1999) mengaggas beberapa faktor yang menyebabkan seseorang tidak merasa melakukan kesalahan apabila melakukan penyimpangan dalam pekerjaan, diantaranya adalah *moral justification*. *Moral justification* merupakan suatu proses dimana seorang individu melakukan tindakan yang menyimpang namun proses tindakan tersebut tampak dibenarkan secara moral karena seolah-olah memiliki tujuan yang mulia.

Timbulnya ketidakadilan yang dirasakan oleh tenaga penjualan dapat memicu seseorang menganggap bukan hal yang salah jika mereka melakukan penyimpangan di tempat kerja. *Organizational justice* didefinisikan sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi ini mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Seberapa jauh karyawan diperlakukan dengan adil dan benefit yang diperoleh serta proses penentuan benefit tersebut diterima dengan adil (Greenberg, 1993). Menurut Colquitt *et al.*, (2011), ada empat macam keadilan organisasi yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal. Adam (1963) menyatakan bahwa karyawan sering membandingkan imbalan yang didapat dengan pengorbanan yang telah diberikan, jika ada imbalan yang diberikan perusahaan tidak didistribusikan dengan adil akan menyebabkan mereka melakukan tindakan-tindakan menyimpang, seperti merusak fasilitas kerja contohnya. Keadilan terkait dengan imbalan ini dinamakan keadilan distributif.

Teori kognitif sosial menyatakan bahwa tingkah laku manusia dikendalikan oleh pemikiran yang dihubungkan dengan kemampuan mereka meregulasi diri. Regulasi diri merupakan kecenderungan seseorang individu untuk menerima peraturan yang ada (Bandura, 1996). Seseorang yang mengabaikan peraturan dan tidak ingin berperilaku sesuai peraturan dinamakan *moral disengagement*. *Moral justification* merupakan salah satu aspek dalam *moral disengagement* seperti adanya perasaan bahwa mereka memiliki tugas mulia agar perusahaan mencapai target penjualan, sehingga secara moral dibenarkan melakukan penyimpangan.

Penelitian ini akan menguji mengenai hubungan persepsi ketidakadilan yang dirasakan tenaga penjualan dengan perilaku menyimpang mereka di tempat kerja. Pada penelitian ini, *moral justification* akan menjadi variabel mediasi hubungan antara ketidakadilan distributif dan procedural dan tindakan menyimpang tersebut. Kontribusi yang diberikan penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi pembuat kebijakan untuk mengelola SDM pada tenaga penjualan di perusahaan mereka. Selain itu, diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai *organizational misbehavior*.

Tinjauan Pustaka

Organization Injustice

Literature banyak mendeskripsikan keadilan organisasi sebagai persepsi *fairness* untuk memutuskan sesuatu (Coquitt dan Rodell, 2015; Colquitt, 2012; Cropanzano dan Greenberg, 2010). Penggunaan *fairness* dan *justice* dinilai dapat digunakan dengan tujuan yang sama dalam literature. Meskipun begitu terdapat

Perbedaan antara *fairness* dan *justice* pada beberapa literature seperti yang dijelaskan oleh Colquitt dan Rodell (2015) yang mendefinisikan *justice* sebagai kepatuhan terhadap aturan yang mencerminkan kesesuaian dalam konteks keputusan. Sedangkan *fairness* didefinisikan sebagai persepsi global tentang kesesuaian. Rumusan ini, *fairness* secara teoritis adalah “hilir” dari *justice*. Menurut Colquitt (2001), ada 4 bentuk keadilan organisasi, yaitu:

- a) **Distributive Justice** penilaian terhadap keadilan perusahaan lewat *outcome* yang didapatkan karyawan (Greenberg, 1990). *Outcome* merupakan apa yang didapatkan dari usaha yang dilakukan seperti gaji, tunjangan, promosi dan *prestige* (Greenberg dan Baron, 1997). Menurut Moorman (1991). Pengukurannya didasarkan pada *equity rule* dimana individu membandingkan pengorbanan mereka pada pekerjaan dengan output yang mereka peroleh (Colquitt, 2001).
- b) **Procedural Justice** mencerminkan penilaian individu terhadap kewajaran proses pembuatan hasil keputusan (Greenberg, 1997). Greenberg menambahkan bahwa *procedural justice* juga merupakan tingkat keadilan dan kejujuran dari proses dan prosedur yang digunakan organisasi untuk membuat serta mengalokasikan suatu keputusan yang berkaitan dengan evaluasi kinerja dan penentuan reward. Menurut Colquitt (2001) *procedural justice* mengacu pada :
 - a. Hak untuk menyampaikan pendapat selama proses pembuatan keputusan.
 - b. Pendapat tidak mempengaruhi hasil pembuatan keputusan.
 - c. Ketidakpatuhan terhadap kriteria proses pembuatan keputusan yang adil.
- c) **Interpersonal Justice** merupakan kualitas perlakuan personal, rasa menghargai dan sensitivitas individu (Greenberg, 2010). Hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan termasuk dalam pembahasan *Interpersonal justice*. Menurut Colquitt (2007) *Interpersonal justice* mengacu pada bagaimana seseorang memperlakukan orang lain dengan hormat dan bermatabat.
- d) **Informational Justice** menitikberatkan pada jumlah dan kualitas informasi yang diberikan dalam prosedur dan hasil (Colquitt, 2001). Colquitt menambahkan bahwa karyawan berhak menerima penjelasan dari atasan, sementara pimpinan wajib memberikan penjelasan yang menjadi dasar pengambilan keputusan.

Penelitian kali ini difokuskan kepada *distributive justice* dan *procedural justice* yang merupakan faktor berkaitan dengan *reward* dan *voice* atas pengambilan keputusan pada tenaga penjualan dimana aspek ini diprediksi paling memiliki pengaruh pada tenaga penjualan yang memiliki target kerja.

Moral Justification

Moral Justification merupakan salah satu bagian dari *moral disengagement*. *Moral disengagement* sendiri adalah ketidakaktifan system pengendalian diri seseorang dimana pengendalian diri tersebut yang melindungi seseorang untuk tidak melakukan hal hal yang tidak etis. *Moral justification* adalah perilaku yang salah dibuat seolah olah dapat dibela maupun malah menjadi benar (Feist, 2007). Misalnya seseorang yang melakukan tindakan terorisme

berusaha menarik simpati dan membenaran dari tindakan terorisme-nya kepada masyarakat global sebagai tindakan yang mempertaruhkan nyawanya untuk kesejahteraan hidupnya karena dirinya menjadi korban konstitusi yang kejam (Bandura, 2017).

Organization Misbehavior

Organization Misbehavior adalah perilaku melanggar norma yang berlaku dan dapat mengganggu jalannya suatu organisasi dan anggota yang ada didalamnya atau bahkan keduanya (Robinson dan Bannet, 1995). Sackett menambahkan ada sebelas kelompok perilaku yang dikategorikan sebagai *counterproductive behaviour* yaitu : mencuri, menghancurkan properti kantor, menyalahgunakan informasi, menyalahgunakan waktu dan sumber daya, tidak mengikuti prosedur keamanan, rendahnya kualitas kehadiran, rendahnya kualitas kerja, konsumsi alkohol, penggunaan narkoba, tindakan verbal yang tidak pantas seperti berdebat dengan konsumen dana atau mengganggu rekan kerja, tindakan fisik yang tidak pantas seperti pelecehan seksual.

Khusus untuk bidang *sales* (Penjualan), pada penelitian Jelinek *et al.*, (2013) dimensi pengukuran untuk mengukur perilaku melanggar norma dikenal dengan istilah *deviant work behaviour* pada *sales person* yang terdiri atas tiga klasifikasi yaitu: 1). *Deviant Organizational Behaviour* yaitu perilaku menyimpang yang ditujukan dan berakibat pada perusahaan, 2). *Deviant Interpersonal Behaviour* yaitu perilaku menyimpang yang ditujukan dan berakibat pada orang – orang didalam perusahaan perusahaan, dan 3). *Deviant Frontline Behaviour* yaitu perilaku menyimpang yang dilakukan oleh karyawan secara sadar dan sungguh sungguh ditujukan untuk melukai dan merugikan pelanggan perusahaan.

Teori Sosial-Kognitif

Teori yang digunakan penelitian ini adalah teori sosial-kognitif. Menurut Bandura (1999b) perilaku individu digambarkan sebuah hubungan timbal balik antara tiga elemen individu yakni faktor internal, kondisi lingkungan dan perilaku orang-orang disekitar. Normalnya, seseorang memiliki system regulasi diri yang dapat membedakan antara yang benar dan yang salah. Regulasi diri itulah yang menjaga seseorang dari perbuatan yang tidak etis. Tetapi adanya ketidakadilan akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk membenarkan tindakan tidak etis. Pembeneran itulah yang disebut *Moral Justification* (Bandura, 1996). Pembeneran tersebut karyawan akan lebih mudah dalam melakukan tindakan tidak etis dalam organisasi karena telah hilangnya perasaan bersalah ketika melakukan *organization misbehavior*.

Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Distributif Injustice, Procedural Injustice dan Moral Justification

Target yang diberikan perusahaan terkadang tanpa melihat kemampuan tenaga penjualan untuk mencapainya. Perusahaan dapat memberikan stimulus berupa insentif atau komisi jika mencapai target penjualan. Namun, kemudian pertanyaan muncul apakah perusahaan telah adil dalam memberikan besaran

stimulus reward atas hasil kerja karyawan (*distributive justice*). Selain itu, mengenai penetapan target penjualan yang dibebankan kepada tenaga penjualan juga menjadi pertanyaan selanjutnya, apakah tenaga penjualan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya terkait cara pekerjaan mereka dilakukan (*procedural justice*). Tentu, ini diprediksi membuat karyawan merasa hal yang wajar jika mereka menganggap berbohong, mengelabui *customer* mengenai kualitas produk, dan melebih-lebihkan kualitas produk. Mereka menganggap perusahaan tidak adil kepada mereka. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

H_{1a}: *Distributive injustice* memiliki pengaruh positif signifikan pada *moral justification*.

H_{1b}: *Procedural injustice* memiliki pengaruh positif signifikan pada *moral justification*.

Moral Justification dan Organizational Misbehavior

Moral justification termasuk pada konsep *moral disengagement* yang disampaikan (Bandura *et al*, 1996) yang mencerminkan kecenderungan seseorang untuk tidak mempertimbangkan norma dan peraturan yang berlaku sebagai dasar menentukan perilaku yang dilakukannya (Bandura *et al.*, 1999b). *Moral justification* itu sendiri merupakan suatu bentuk pembenaran atas tindakan tidak etis yang dilakukannya. Tentu saja hal itu dapat memberikan pengaruh positif pada *organization misbehavior* karyawan (Hystad *et al.*, 2014). Normalnya, seseorang akan merasa beban moral jika mereka melakukan tindakan yang menyimpang. Tetapi, dengan adanya *moral justification* karyawan cenderung membenarkan yang dilakukannya dan merasa terbebas dari sanksi moral dan rasa bersalah saat karyawan melakukan tindakan negative dan menyimpang dari peraturan perusahaan (Hystad *et al.*, 2014).

H₂: *Moral justification* memiliki pengaruh positif signifikan pada *organizational misbehavior*

Distributive injustice, Procedural injustice dan Organizational Misbehavior

Jeanne (2017) mengatakan ada hubungan positif antara ketidakadilan yang dirasakan pada organisasi terhadap penyimpangan di tempat kerja. *Organizational misbehavior* dapat terjadi jika kedua bentuk *justice* tersebut tidak diakomodasi dengan baik oleh perusahaan. Adanya target kerja yang tinggi namun tidak disertai dengan distribusi yang merata atas imbalan dan juga adanya ketidakmampuan perusahaan membuat prosedur kerja yang adil akan membuat karyawan merasa wajar. Mereka mengambil kesempatan jika ada situasi yang menguntungkan bagi mereka namun tidak sesuai prosedur. Contohnya: mereka akan menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

Mereka menganggap dengan adanya target penjualan yang dibebankan maka mereka dapat melakukan apapun agar mereka mencapai target tersebut karena jika tidak mereka tidak akan mendapat *reward* dan penilaian kerja yang baik. Keadaan ini menimbulkan *moral justification* dimana mereka menganggap penyimpangan kerja yang dilakukan dapat dibenarkan, karena mereka harus mencapai target perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

H_{3a}: *Distributive injustice* memiliki pengaruh positif signifikan pada *organizational misbehavior*.

H_{3b}: *Procedural injustice* memiliki pengaruh positif signifikan pada *organizational misbehavior*.

Distributive injustice, Procedural injustice, Moral Justification dengan Organizational Misbehavior

Ada hubungan positif antara ketidakadilan yang dirasakan pada organisasi terhadap tindakan penyimpangan di tempat kerja. Ketidakadilan tersebut yang memicu meningkatnya *moral justification*. Menurut teori sosial-kognitif, perilaku individu digambarkan dengan sebuah hubungan timbal balik antara tiga elemen individu tersebut yakni faktor internal, kondisi lingkungan dan perilaku orang-orang disekitar (Bandura, 1999b). Pada konteks penelitian ini akan menjelaskan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor kognitif karyawan. Faktor kognitif karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan yang dalam penelitian ini terkait dengan ketidakadilan yang diterima karyawan. Maka disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *organizational injustice* dan *organization misbehavior* yang dimediasi oleh *moral justification*.

H₄: *Moral justification* memediasi pengaruh *distributive justice* dan *procedural justice* terhadap *organizational misbehavior*.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menekankan pada data yang terdiri dari angka, dan dapat dianalisa menggunakan prosedur *257*tructura yang bertujuan menguji objektivitas teori dan menguji hubungan antar variable.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan *web survey* kepada tenaga penjualan pada tiga perusahaan yang bergerak pada bidang *consumer goods*. Peneliti menyebarkan survey melalui pesan yang berisi *link web survey* pada aplikasi *Whatsapp*. Peneliti menyebarkan 181 pesan *Whatsapp* dan memperoleh 150 kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan untuk proses selanjutnya. Response rate sebesar 82.87%.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai *tenaga penjualan* di 3 perusahaan *consumer goods* yang berada di Surabaya, Indonesia. Metode penentuan sampel adalah dengan *simple random sampling*. Peneliti mendapatkan daftar nama dan alamat email atau nomor *Whatsapp* divisi *sales* pada perusahaan dan kemudian melakukan pengiriman *link survey* secara acak pada 181 nomor dan alamat email.

Definisi dan Pengukuran Variabel

Distributive Injustice (X1)

Distributive injustice berkaitan dengan ketidakadilan *outcome* yang diterima jika dibandingkan dengan *income* yang diberikan. Pengukurannya didasarkan pada *equity rule* dimana individu membandingkan pengorbanan mereka pada pekerjaan dengan output yang mereka peroleh (Colquitt, 2001).

Procedural Injustice (X2)

Procedural injustice berkaitan dengan ketidakadilan yang terjadi dalam prosedur pembuatan *outcome* dan keputusan dalam pekerjaan *Salesperson* sehari-hari. Indikator yang digunakan mengacu pada penelitian Colquitt (2001) yang berkaitan dengan *voice* yang dapat diberikan oleh karyawan untuk perusahaan sebagai berikut:

- Hak untuk menyampaikan pendapat selama proses pembuatan keputusan.
- Pendapat tidak mempengaruhi hasil pembuatan keputusan.
- Ketidakpatuhan terhadap kriteria proses pembuatan keputusan yang adil.

Moral Justification (Z)

Moral justification merupakan suatu proses dimana seorang individu melakukan tindakan menyimpang kepada diri sendiri atau orang lain, namun proses tindakan tersebut tampak dibenarkan secara moral. Pengukurannya diadopsi dari penelitian Barsky (2011) dimana menekankan pembenaran terhadap tindakan tidak sesuai dengan moral dan aturan yang berlaku.

Organization Misbehavior (Y)

Organization misbehavior adalah perilaku melanggar norma yang berlaku dan dapat merugikan suatu organisasi dan anggota didalamnya atau bahkan keduanya. Pengukurannya diadopsi dari penelitian Jelinek dan Ahearne (2010)

Teknik Analisis

Penelitian ini, peneliti menggunakan regresi dalam menguji hipotesis dan pengolahan datanya akan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* sebagai alat analisis dikarenakan model analisis dengan hubungan antar konstruk yang bersifat formatif. Tetapi sebelumnya akan dilakukan uji

- Uji Validitas dengan melihat loading faktor. Loading factor item pertanyaan > 0,7 maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid.
- Uji reabilitas dilakukan dengan melihat *composite reliability (pc)*. Item – item pertanyaan dapat dinyatakan *258*struktur dalam menjelaskan variabel laten jika nilai *composite reliability (pc)* > 0,8
- Uji Kelayakan model dengan melihat R – Square dan Q – Square. Model *258*struktural dikatakan layak digunakan jika nilai Q – Square mendekati angka satu
- Uji Hipotesis dilakukan dengan melihat hasil *path coefficients* dan *t-values* untuk signifikansi model prediksi. Jika *P-values* < 0,05 maka terdapat pengaruh.

Hasil

Data Demografi Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan tenaga penjualan pada 3 perusahaan yang bergerak di bidang *consumer goods* yang berjumlah 18. Kuesioner yang kembali sebanyak 150, kemudian digunakan untuk proses analisis. Berikut karakteristik responden berdasarkan kelamin terlihat pada tabel 1, karakteristik responden berdasarkan usia terlihat tabel 2, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja terlihat pada tabel 3, karakteristik responden berdasarkan jabatan terlihat pada tabel 4.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki laki	127	84,67
Perempuan	23	15,33
Total	150	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa dari total 150 responden, jumlah jenis kelamin yang paling banyak menjadi salesman adalah pria, sebesar 127 responden (84,67%), kemudian responden dengan jenis wanita sebanyak 23 responden (15,33%). Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden adalah pria.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Presentase (%)
20 – 25 Tahun	7	4,67
26 – 30 Tahun	15	10
31 – 35 Tahun	40	26,67
36 – 40 Tahun	23	15,33
Lebih dari 40 Tahun	65	43,33
Total	150	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa dari total 150 responden, rentang usia responden yang paling sedikit adalah antara 20 - 25 tahun sebanyak 7 responden (4,67%) dan berusia antara 26-30 tahun yaitu 15 responden (10%), usia 31-35 tahun sebanyak 40 responden (26,67%), usia 36 - 40 tahun sebanyak 23 responden (15,33 %) dan usia lebih 40 tahun sebanyak 65 responden (43,33%). Pada range usia ini dapat terlihat usia salesman pada perusahaan yang diteliti didominasi oleh karyawan yang sudah mencapai usia lebih dari 40 tahun.

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Rentang Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1-3 Tahun	17	11,33
4-6 Tahun	31	20,67
7-10 Tahun	53	35,33
Lebih dari 10 Tahun	49	32,67
Total	150	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa dari total 150 responden, masa kerja responden rentang 1-3 tahun adalah sebanyak 17 responden (11,33%), rentang 4-6 tahun sebanyak 31 responden (20,67%), rentang 7-10 tahun sebanyak 53 responden (35,33%). Berikutnya adalah lebih dari 10 tahun sebanyak 49 responden (32,67%). Masa kerja responden pada perusahaan yang diteliti memiliki proporsi terbesar pada masa kerja 7-10 tahun. Hal ini menunjukkan *salesperson* perusahaan ini cukup loyal dan mayoritas bekerja lebih dari 7 tahun di perusahaannya.

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Karyawan	Jumlah Responden	Presentase (%)
Sales Motoris	39	31	20,67
Sales WS	56	50	33,33
Sales Modern Outlet	12	7	4,67
MD	47	42	28
Retail Operation	27	20	13,33
Total	181	150	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Gambar 4 menunjukkan bahwa dari total 150 responden, jabatan responden adalah sebagai sales motoris sebanyak 31 responden (20,67%), sales WS sebanyak 50 responden (33,33%), *sales modern outlet* sebanyak 7 responden (4,67%), *Merchandiser* sebanyak 42 responden (28%) dan retail operation sebanyak 20 responden (13,33%).

Statistik Deskriptif

Deskripsi merupakan hasil jawaban responden pada masing – masing variabel. Untuk menentukan nilai rata – rata (mean) responden termasuk dalam kategori tertentu, maka berikut adalah aturan kategorisasinya:

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Banyaknya kategori}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan perhitungan kategori, diperoleh interval pada masing – masing kategori adalah 0,8, sehingga diperoleh interval kelas yang dapat dilihat

pada tabel 5, dan tabel 6 menggambarkan statistik deskriptif dari masing variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Kategori Interval Skor

Interval	Kategori	Keterangan
$1,00 \leq x \leq 1,80$	1	Sangat Rendah
$1,81 \leq x \leq 2,60$	2	Rendah
$2,61 \leq x \leq 3,40$	3	Cukup
$3,41 \leq x \leq 4,20$	4	Tinggi
$4,21 \leq x \leq 5,00$	5	Sangat tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 6. Statistik Deskriptif

Penilaian Responden <i>Organizational Injustice</i>	Mean	Keterangan
<i>Distributive Injustice</i>	2,84	Cukup
<i>Procedural Injustice</i>	2,76	Cukup
<i>Moral Justification</i>	2,72	Cukup
<i>Organizational Misbehavior</i>	2,36	Rendah
Total	2,67	Cukup

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 6 jawaban responden pada variabel mengindikasikan ketidakadilan pada perusahaan yang dirasakan *salesperson* sudah cukup tinggi. Ketidakadilan yang paling banyak dirasakan *salesperson* adalah *distributive injustice* dengan rata-rata jawaban 2.84 dan *procedural injustice* dengan rata-rata jawaban 2.76. Kondisi ini mengindikasikan bahwa persepsi ketidakadilan yang paling banyak dirasakan adalah ketidaksesuaian antara *reward* yang diterima *salesperson* jika dibandingkan dengan apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan.

Ketidakadilan yang banyak terjadi adalah terbatasnya kesempatan *salesperson* untuk didengar sangat pengambilan keputusan manajemen terkait beberapa hal seperti penentuan area, penentuan target dan bonus. Sedangkan jawaban responden pada variable *Moral Justification* juga tergolong tinggi dengan rata – rata jawaban 2,72. Variable *Organizational Misbehavior* walaupun rata – ratanya masuk kedalam kategori rendah sebesar 2,36 tetapi tetap saja mengindikasikan adanya tindakan menyimpang dari norma di dalam perusahaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Analisa Outer Model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Outer Model Test Result

Variable		Loading factor ^{*)}	AVE ^{**0}	Cronbach's Alpha ^{***)}	Composite Reliability ^{***)}
Distributive Justice	DJ1	0.950	0.845	0.954	0.965
	DJ2	0.882			
	DJ3	0.933			
	DJ4	0.899			
	DJ5	0.932			
Procedural Justice	PJ1	0.784	0.678	0.881	0.913
	PJ2	0.814			
	PJ3	0.824			
	PJ4	0.843			
	PJ5	0.850			
Org. Misbehavior	OM1	0.926	0.780	0.981	0.983
	OM2	0.923			
	OM3	0.898			
	OM4	0.880			
	OM5	0.873			
	OM5	0.875			
	OM6	0.870			
	OM7	0.866			
	OM8	0.881			
	OM9	0.874			
	OM10	0.844			
	OM11	0.905			
	OM12	0.872			
	OM13	0.856			
	OM14	0.875			
Moral Justification	MJ1	0.930	0.816	0.886	0.930
	MJ2	0.921			
	MJ3	0.857			

Ket: *Valid, jika >0.6, ** Valid jika >0.5, ***Reliabel jika >0.7

	Distributive Injustice	Moral Justification	Organizational Misbehaviour	Procedural Injustice
Distributive Injustice	0.919			
Moral Justification	0.621	0.903		
Organizational Misbehavior	0.535	0.556	0.883	
Procedural Injustice	0.824	0.622	0.621	0.823

Sumber: Data primer diolah, 2018

Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas tabel 7 menunjukkan bahwa pada masing-masing pertanyaan semua variabel yang diajukan kepada responden mempunyai *loading factor* di atas 0,7. Disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel valid dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan uji reabilitas tabel 7 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian menunjukkan nilai *composite reliability* (ρ_c) > 0.8 dan cornbach's alpha

> 0.7. Disimpulkan bahwa item-item pertanyaan pada semua variabel penelitian memiliki konsistensi dalam mengukur masing-masing variabel dalam waktu dan tempat yang berbeda. Maka, semua variabel penelitian dikatakan *reliabel* dan dapat digunakan dalam model penelitian.

Uji Kelayakan Model (Inner Model)

Evaluasi model structural atau *inner model* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: R² dan Q². Hasil uji penelitian didapatkan hasil R² dan Q² terlihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil R² dan Q²

Variabel	R ²	Q ²
Moral Justification	0.424	0.327
Organizational Misbehaviour	0.433	

Sumber: Data primer diolah, 2018

$$Q^2 = 1 - ((1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2))$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0.424) \times (1 - 0.433))$$

$$Q^2 = 0.327$$

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 8, model yang dibentuk dapat dikatakan *robust*, maka model penelitian ini dapat dilanjutkan untuk diuji hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesi penelitian ini dapat di lihat pada tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
H _{1a}	Distributive Injustice -> Moral Justification	0.339	0.351	0.145	2.346	0.020	Accepted
H _{1b}	Procedural Injustice -> Moral Justification	0.342	0.330	0.146	2.349	0.020	Accepted
H ₂	Moral Justification -> Organizational Misbehaviour	0.281	0.282	0.095	2.964	0.004	Accepted
H _{3a}	Distributive Injustice -> Organizational Misbehaviour	-0.025	-0.061	0.163	0.151	0.880	Not Accepted
H _{3b}	Procedural Injustice -> Organizational Misbehaviour	0.467	0.496	0.182	2.568	0.011	Accepted

Ket. *) sig <0.01, **) sig. <0.05 Sumber: Data primer di olah, 2018

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 9, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 1 (a dan b), hipotesis 2 dan Hipotesis 3a dapat di terima. Sedangkan hipotesis 3b tidak dapat diterima. Pembahasan lebih lanjut tentang interpretasi uji hipotesis adalah sebagai berikut.

Distributive injustice dan Procedural injustice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Moral Justification

Hasil parameter pengaruh variabel *Distributive injustice* terhadap *Moral Justification* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai signifikansi 0.000 ($p < 0,05$) dan nilai t value $> 1,96$ sebesar 2.346. Adapun pengaruh *Distributive injustice* terhadap *Moral Justification* berpengaruh positif dengan nilai *Path Coefficient Weight* sebesar 0.339. Sedangkan pengaruh *Procedural injustice* terhadap *Moral Justification* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai signifikansi 0.000 ($p < 0,05$) dan nilai t value $> 1,96$ sebesar 2.349 dan berpengaruh positif dengan nilai *Path Coefficient Weight* sebesar 0.342. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Distributive injustice* dan *Procedural injustice* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Moral Justification* dapat diterima.

Moral Justification tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational misbehavior

Hasil Parameter pengaruh variabel *Moral Justification* terhadap *Organizational misbehavior* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai signifikansi 0.04 ($p < 0,05$) dan nilai t-value $< 1,96$ sebesar 2.964, dan berpengaruh positif dengan nilai *Path Coefficient Weight* sebesar 0.281. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *moral justification* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational misbehavior* dapat diterima.

Distributive injustice tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational misbehavior dan procedural injustice memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational misbehavior

Hasil parameter variabel *distributive injustice* dan *procedural injustice* terhadap *organizational misbehavior* menunjukkan hasil yang tidak semuanya signifikan. Pada *distributive injustice* Nilai signifikansi adalah sebesar 0.880 ($p < 0,05$) dan nilai t-value $> 1,96$ sebesar 0.151, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Distributive injustice* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organization misbehavior* tidak dapat diterima. Pada *procedural injustice* nilai signifikansi sebesar 0.01 ($p < 0,05$) dan nilai t-value $> 1,96$ sebesar 2.568 dan berpengaruh positif dengan nilai *Path Coefficient Weight* sebesar 0.467, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *procedural injustice* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organization misbehavior* dapat diterima.

Moral justification memediasi pengaruh distributive injustice dan procedural injustice terhadap organizational misbehavior

Berdasarkan hasil uji statistik didapatkan hubungan yang signifikan antara *distributive injustice* terhadap *moral justification* dan hubungan yang tidak signifikan antara *distributive injustice* terhadap *organization misbehavior*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral justification* memediasi secara full hubungan antara *distributive injustice* terhadap *organization misbehavior*.

Berdasarkan hasil uji statistik didapatkan hubungan yang signifikan antara *procedural injustice* terhadap *moral justification* dan *organization misbehavior*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *moral justification* memediasi secara parsial hubungan antara *procedural injustice* terhadap *organization misbehavior*.

Diskusi

Pengaruh *Distributive Injustice* terhadap *Moral Justification*

Distributive injustice berpengaruh signifikan dan positif terhadap *moral justification*. Semakin tinggi tingkat ketidakadilan *reward* diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan adanya *moral justification*. Jika dikaitkan dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *distributive injustice* memiliki nilai mean yang cukup tinggi. Menurut responden terjadi ketidakadilan pemberian *reward* yang dirasakan oleh karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan merasa bahwa *reward* yang mereka peroleh tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan untuk perusahaan. Hasil ini selaras dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *moral justification* yang memiliki nilai mean yang juga cukup tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin banyak ketidakadilan yang dilakukan perusahaan pada *salesperson*, maka dapat membuat keterikatan *salesperson* terhadap nilai moral yang dipegang berkurang sehingga tidak lagi merasa bersalah apabila melakukan tindakan tidak bermoral. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian Hystad *et al.*, (2014) yang menunjukkan bagaimana ketidakadilan pada karyawan membuat mereka menjadi enggan untuk terikat dengan nilai dan norma yang berlaku dikarenakan mereka diperlakukan dengan tidak adil. Sebagian *salesperson* berusaha membenarkan tindakan yang kurang etis seperti berbohong dan mengelabui pelanggan, melebih-lebihkan kualitas produk yang dijual serta melakukan *overpass area* penjualan agar dapat mencapai target penjualan. Hal ini didasari oleh pertimbangan *salesperson* menilai perusahaan tidak adil dalam memberikan gaji dan bonus dibandingkan dengan target penjualan yang dituntut oleh perusahaan.

Pada dasar *social cognitive theory*, *moral disengagement* dapat terjadi dikarenakan hubungan timbal balik dimana perilaku seorang individu dipengaruhi oleh faktor internal mereka (kepribadian, pola pikir, perasaan) dan faktor internal tersebut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan di sekitar mereka (Bandura, 1999). Jadi, lingkungan dapat berpengaruh pada faktor internal individu. Faktor individu dapat mempengaruhi perilaku mereka. Perilaku individu ini dapat mempengaruhi lingkungan tempat mereka berada sehingga lingkungan ini nantinya dapat mempengaruhi faktor internal individu lagi (Bandura, 1999).

Pengaruh *Procedural Injustice* terhadap *Moral Justification*

Procedural injustice dapat berpengaruh signifikan dan positif terhadap *moral justification*. Semakin tinggi tingkat ketidakadilan hak berpendapat yang diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan adanya *moral justification*. Jika dikaitkan dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *procedural injustice* memiliki nilai mean yang cukup tinggi. Ketidakadilan terjadi ketika pemberian hak untuk berpendapat dibatasi dalam pengambilan keputusan. Karyawan merasa bahwa perusahaan tidak terlalu melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan untuk kegiatan sehari – hari.

Hasil ini selaras dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *moral justification* yang memiliki nilai mean yang juga cukup tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin banyak ketidakadilan yang dilakukan perusahaan pada *salesperson*, maka dapat membuat keterikatan *salesperson* terhadap nilai moral yang dipegang berkurang sehingga tidak lagi merasa bersalah apabila melakukan tindakan tidak bermoral. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian Hystad *et al.*, (2014) yang menunjukkan bagaimana ketidakadilan pada karyawan membuat mereka menjadi enggan untuk terikat dengan nilai dan norma yang berlaku dikarenakan mereka diperlakukan dengan tidak adil.

Sebagian *salesperson* berusaha membenarkan tindakan yang kurang etis seperti berbohong dan mengelabui pelanggan, melebih-lebihkan kualitas produk yang dijual serta melakukan *overpass area* penjualan agar dapat mencapai target penjualan. Hal ini didasari oleh pertimbangan *salesperson* yang jarang diajak berdiskusi dan didengar untuk memilih area penjualan dan jumlah bonus yang akan didapat. *Salesperson* melakukan hal ini karena merasa tidak didengar dan diperlakukan tidak adil. *Salesperson* akan tidak menghiraukan moral yang ada untuk berkata jujur pada pelanggan dan mengikuti aturan penjualan yang sesuai pada areanya masing masing dan membenarkan tindakan yang tidak etis untuk mencapai target penjualan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Saidon *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa iklim etika yang buruk dalam organisasi dapat meningkatkan kecenderungan *moral disengagement*. *Moral disengagement* merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan ataupun hubungan social yang terjadi dimana dia berada. Selain itu, Zoghbi-Manrique-de-Lara. (2010) berpendapat bahwa perusahaan yang tidak memberikan kesempatan dan keadilan pada karyawannya untuk berpendapat dalam mengambil keputusan akan mengakibatkan timbulnya *moral disengagement*. Persepsi itulah yang membuat seseorang menon-aktifkan regulasi internal dirinya untuk selalu mentaati peraturan merasa tidak perlu terikat dengan peraturan yang ada dalam perusahaan.

Pengaruh *Distributive Injustice* terhadap *Organizational Misbehavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa *Distributive Injustice* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Misbehavior*. Adanya ketidakadilan yang dirasakan terkait dengan distribusi tidak secara langsung dapat menyebabkan *salesperson* berperilaku menyimpang di tempat kerja.

Pengaruh *Procedural Injustice* terhadap *Organizational Misbehavior*

Procedural injustice dapat berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Misbehavior*. Semakin tinggi tingkat ketidakadilan diberikan kepada karyawan, maka akan meningkatkan adanya *Organizational Misbehavior*. Jika dikaitkan dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *procedural injustice* memiliki nilai mean yang cukup tinggi. Rata – rata jawaban responden pada variabel *Organizational Misbehavior* memiliki nilai mean yang rendah. Walaupun nilai rata – ratanya tergolong rendah tetapi sudah menunjukkan bahwa adanya tindakan penyimpangan dari norma-norma yang berlaku yang terjadi pada responden.

Hasil penelitian ini mendukung Jelinek, dan Ahearne (2010) yang menyatakan bahwa ketidakadilan yang dilakukan perusahaan pada *salesperson* dapat meningkatkan perilaku menyimpang yang dapat merugikan organisasi, rekan kerja dan pelanggan dikarenakan *salesperson* merasa tidak didengar dan diberlakukan tidak etis dalam bekerja. Tindakan menyimpang yang dilakukan *salesperson* akibat diperlakukan tidak adil yakni *salesperson* yang merasa tidak diperlakukan adil oleh organisasinya dapat melampiaskan kemarahannya pada pelanggan. Selain itu, *salesperson* yang diperlakukan tidak adil juga akan mengutarakan *complain* terhadap perusahaan pada *outsiders* seperti pelanggan, dan kompetitor.

Pengaruh *Moral Justification* terhadap *Organizational Misbehavior*

Moral Jusification dapat berpengaruh signifikan dan positif *organizational misbehavior*. Semakin tinggi adanya *moral Jusification* karyawan, maka akan meningkatkan adanya penyimpangan - penyimpangan yang akan mereka lakukan. Jika dikaitkan dengan rata – rata jawaban responden pada variabel *moral Jusification* memiliki nilai mean yang cukup tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa responden cenderung membenarkan tindakan penyimpangan yang mereka lakukan. Sedangkan rata – rata jawaban responden pada variabel *organizational misbehavior* memiliki nilai mean yang rendah. Walaupun nilai rata – ratanya masih tergolong rendah tetapi hal ini sudah menunjukkan bahwa adanya tindakan penyimpangan dari norma-norma yang berlaku yang terjadi pada responden. Adanya pembenaran tindakan menyimpang yang dilakukan oleh karyawan akan memperbesar kemungkinan mereka untuk melakukan penyimpangan tersebut karena mereka tidak merasa yang mereka lakukan itu adalah salah.

Hasil penelitian ini mendukung Hystad *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa *moral Jusification* dapat menyebabkan *salesperson* tidak takut untuk melakukan perilaku menyimpang dikarenakan *salesperson* sudah yakin bahwa tindakannya dapat dibenarkan untuk mencapai target penjualan. *Moral Jusification* dapat mendorong seseorang untuk berperilaku menyimpang. Hal ini juga selaras dengan pendapat Bandura *et al.*, (1999) yang menyatakan bahwa seseorang yang moral disengagement tidak akan merasakan beban moral ketika melakukan tindakan tidak etis tersebut, sehingga individu tersebut dapat melakukan tindakan menyimpang secara berkelanjutan tanpa adanya rasa takut dan bersalah.

Moral Justification* sebagai mediasi antara *Distributive Injustice* dan *Procedural Injustice* dengan *Organizational Misbehavior

Semakin tinggi *distributive injustice* dan *procedural injustice* pada karyawan, maka karyawan akan cenderung membenarkan kesalahan yang dilakukannya. Mereka merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan dan kemungkinan mereka untuk melakukan penyimpangan tersebut karena mereka tidak merasa yang mereka lakukan itu adalah salah. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Hystad *et al.*, (2014) yang menunjukkan bahwa *moral jusitification* dapat memediasi pengaruh *organizational injustice* dengan *deviant work behavior* secara parsial dimana karyawan yang diperlakukan tidak adil akan mengalami keengganan untuk terikat pada moral yang berlaku dengan melemparkan tanggungjawab atas tindakan tidak baik pada otoritas yang lebih tinggi dan mengaburkan konsekuensi dari tindakan tersebut pada semua karyawan yang bekerja. Selain itu, *organizational injustice* juga dapat berpengaruh langsung pada *deviant work behavior* dikarenakan karena adanya

ketidakadilan tersebut mendorong karyawan untuk melakukan penyimpangan penyimpangan pada perusahaan (Jelinek, 2006).

Konsep mediasi ini didasari oleh *social cognitive theory* yang menyatakan individu dan lingkungan memiliki hubungan timbal balik dimana kedua belah pihak saling mempengaruhi perilaku satu sama lain (Bandura *et al.*, 1999). Bandura *et al.*, (1999) menyatakan bahwa proses kognitif dilakukan oleh individu untuk merespons apa yang diterima oleh lingkungan mereka, apabila lingkungan tidak memperlakukan individu dengan adil dan baik maka pemikiran individu akan enggan untuk terikat peraturan yang ada, mereka akan cenderung untuk membenarkan tindakan tidak etis yang mereka lakukan atas alasan ketidakadilan yang mereka terima. Adanya pembenaran tersebut, karyawan akan mewujudkannya dengan melakukan perilaku menyimpang dari moral dan peraturan. Konsep *social cognitive theory* ini juga dibuktikan dalam penelitian Hystad *et al.*, (2014) yang menemukan bahwa *moral justification* juga sebagai dasar pemikiran karyawan yang menghubungkan ketidakadilan yang dilakukan lingkungan organisasi pada karyawan dengan perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan tersebut.

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Distributive injustice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *moral justification*.
2. *Procedural injustice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *moral justification*.
3. *Distributive injustice* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational misbehavior*.
4. *Procedural injustice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational misbehavior*.
5. *Moral justification* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational misbehavior*.
6. *Moral justification* memediasi pengaruh *distributive injustice* dan *procedural injustice* terhadap *organizational misbehavior*.

Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian hanya dilakukan pada tiga perusahaan saja sedangkan perbedaan jenis industry dan perusahaan memungkinkan adanya perbedaan pada kebijakan *justice* yang ada didalamnya.
2. Pengukuran variabel *organizational misbehavior* merupakan variable yang memungkinkan adanya jawaban responden yang tidak sesuai keadaan sebenarnya. Hal ini dikarenakan kesan negatif yang ditimbulkan dari penyimpangan yang dilakukan. Penelitian ini telah mencoba melakukan upaya mengurangi bias dengan mencantumkan dalam kuesioner bahwa kerahasiaan data responden dijamin. Namun, untuk lebih mengurangi bias untuk penelitian selanjutnya ada baiknya menggunakan pertanyaan kuesioner yang lebih variatif untuk menelusuri kesesuaian dengan kenyataan sebenarnya.

Saran

Saran yang diberikan pada penelitian selanjutnya adalah

1. Menggunakan jenis industry yang lebih bervariasi.
2. *Self assessment* dilakukan untuk menilai perilaku karyawan dalam perusahaan secara umum atau rekan kerja. Hal itu dilakukan untuk mengurangi ketidakjujuran menjawab pertanyaan yang diajukan karena seseorang akan cenderung lebih mudah mengungkapkan kesalahan yang dilakukan orang lain daripada dirinya sendiri.

Implikasi

Implikasi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan seharusnya meninjau kembali apakah bonus dan insentif sudah sesuai dengan target yang dibebankan kepada karyawan, karena dengan banyaknya target yang harus dicapai harus diimbangi dengan bonus dan insentif yang sesuai agar tidak menimbulkan persepsi pada karyawan bahwa perusahaan tidak adil.
- b. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Agar karyawan merasa apa yang telah dilakukannya dapat memberi pengaruh pada perkembangan perusahaan.
- c. Mengevaluasi kembali bagaimana cara manajer memimpin bawahannya, dimana manajer seharusnya menciptakan suasana kerja yang solid serta memperlakukan karyawan dengan hormat sesuai norma yang berlaku. Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai dan menganggap perusahaan dan orang – orang yang ada didalamnya adalah keluarga.
- d. Memastikan bahwa karyawan mendapat informasi yang cukup terkait pekerjaannya sehingga karyawan tidak kesulitan dalam menjalankan tugas sehari – hari. Selain itu, dengan pemberian informasi yang cukup membuat karyawan merasa dihargai perusahaan sehingga mereka akan merasa lebih terikat dengan perusahaan dan menghindari tindakan – tindakan yang melanggar norma dan aturan perusahaan.
- e. Membangun rasa kecintaan, rasa memiliki dan rasa keterikatan terhadap perusahaan sehingga karyawan akan cenderung merasa bersalah saat melakukan hal yang tidak benar yang dapat merugikan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ball, Gail A., Linda Klebe Trevino., and Henry P. Sims, Jr. 1994. Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. No.2. Pp. 299–322.
- Bandura, A. 1999b. Social cognitive theory of personality. In: Pervin, L.A. John, O.P. *Handbook of Personality: Theory and Research, second ed.* Guilford, New York, NY. Pp. 154–196.
- Colquitt, J. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol.3. No.1. Pp. 187-196.

Colquitt, J., Scott, B. A., Lepine, J. A. 2001. Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.3. No.2. Pp. 214-229.

Colquitt, J., LePine, J., Piccolo R. F., Zapata C. P., Rich. L., 2012. Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*. Vol.5. No.1. Pp. 431-446.

Colquitt, J., Rodell J., 2015. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*.

Cropanzano R, Greenberg J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper CL, Robertson IT, editors. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol.12. No.1. Pp. 317-72.

Jelinek, R., dan Ahearne, M. 2010. Be Careful What You Look For: The Effect Of Trait Competitiveness And Long Hours On Salesperson Deviance And Whether Meaningfulness Of Work Matters. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol.18. No.4. Pp.303-321.

Greenberg, J. 1990b. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. Vol.16. No.3. Pp. 399-432.

Greenberg, J. 1993a. The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*. Vol.6. No.2. Pp. 135-148.

Greenberg, J. 1993b. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Approaching fairness in human resource management*. Vol.2. No.2. Pp.79-103.

Greenberg, J. 1993c. Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.54. No.2. Pp. 81-103.

Greenberg, J., and Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, Third Edition*. Toronto: Allyn and Bacon.

Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influent. *Journal of Applied Psychology*. Vol.76. No.6. Pp.845-855.