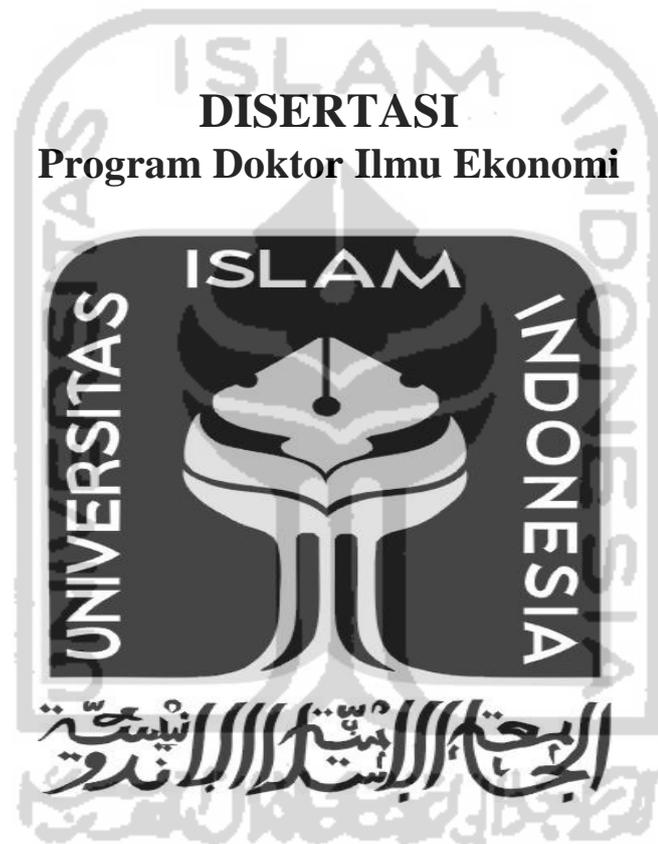


**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF,
KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN
INTERPERSONAL, DAN KEADILAN
INFORMASIONAL TERHADAP
ALTRUISME DENGAN *PO FIT* SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**



Oleh:

**Farika Chandrasari
13931022**

**PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Mei 2020**

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Rabu tanggal 6 Mei 2020 Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Farika Chandrasari, SP., MM.

No. Mhs. :13931021

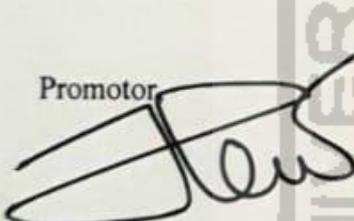
Konsentrasi :Manajemen/SDM

Dengan Judul:

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN INTERPERSONAL, DAN KEADILAN INFORMASIONAL TERHADAP ALTRUISME DENGAN PO FIT SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

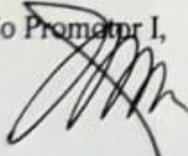
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM)

Co Promotor I,



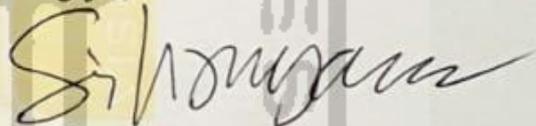
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II,



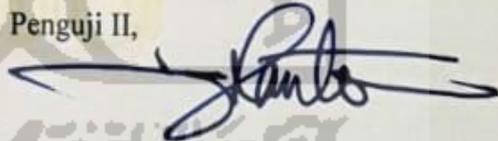
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



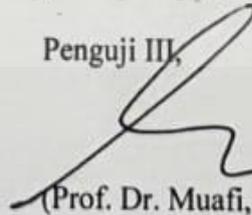
(Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

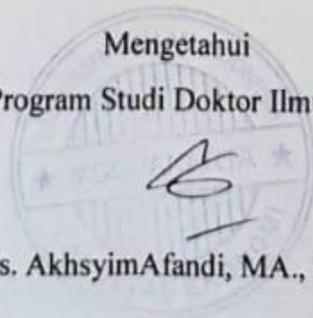
Penguji III,



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi

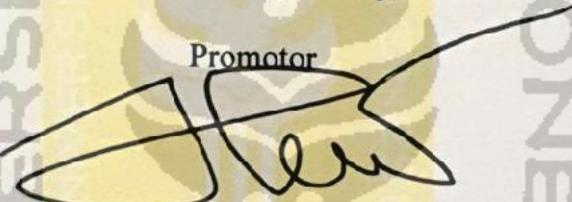
(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

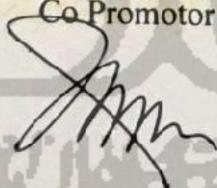
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM)

Co Promotor I



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

PERNYATAAN

Dengan ini saya :

Nama : Farika Chandrasari

No Mahasiswa : 13931022

Angkatan : 20

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang

diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Mei 2020

Yang membuat pernyataan,



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmad dan karunia yang diberikan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Tim promotor, Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, M.B.A., (promotor), Dr. Zainal Mustafa EQ., M.M., (co promotor 1), dan Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A., (co promotor 2), yang selalu memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan dan penyusunan disertasi ini;
2. Tim penguji Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd., Drs. John Suprihanto, MIM., P.Hd., dan Prof. Dr. Muafi, M.Si.;
3. Kedua orang tua penulis, Bapak H. Supriyono, M.Si. dan Ibu Hj. Siti Cholifah, S.Pd., yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan studi;
4. Ananda tersayang Cherry Austin Navira, S.E., yang selalu menyemangati, mendukung, dan membantu melancarkan studi;
5. Yang tersayang pendamping hidup H. Gentur Sulistiyo, M.M., yang selalu memberikan *support* dalam menyelesaikan studi;
6. Yang terkhusus Prof. Dr. Siswandari, M.Stats., guru besar di UNS yang memberikan dorongan dalam melanjutkan studi dengan kalimat beliau “kamu pasti bisa Fa..”;

7. Seluruh rekan-rekan angkatan 20 UII dan seperjuangan dengan menganut ajaran “apa yang sudah dimulai harus bisa diakhiri..” yang harus selalu bersemangat;
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan disertasi ini.

Semoga semua kebaikan Bapak/Ibu/Sdr(i) menjadi amal ibadah dan akan selalu diberikan keberkahan dan keberuntungan dunia dan akhirat.

Aamiin.



Effects of Distributive Justice, Procedural Justice, Interpersonal Justice, and Informational Justice on Altruism with PO Fit as a Moderating Variable

Farika Chandrasari
Heru Kurnianto Tjahjono
Zainal Mustafa EQ
Wisnu Prajogo

ABSTRACT

This study examines organizational justice and altruism with PO Fit as moderating. Organizational justice consists of distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice, which can explain its role in a work environment. Organizational Citizenship Behavior (OCB) in organizations is very important for its survival, and altruism is one of the basic dimensions of OCB. To explain the phenomenon of fairness in the organization, it is needed PO Fit which is one of the positive outcomes and plays a role in individual attitudes. The focus of this research is to examine whether organizational justice has an influence on altruism, and whether PO Fit can improve organizational justice on altruism.

The process of collecting data using questionnaire instruments used interval Likert scale 4, and the number of incoming research samples was 224 of 355 widyaiswara from 6 Vocational PPPPTK in Indonesia. The research method used is an approach to the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS) with the help of warpPLS software version 7.0 for windows. The results of the validity and reliability tests showed that the measurement was valid and reliable so it was suitable to be used as a measurement in the study. This study uses a significance level of 5% to analyze data.

From the results of the study show that distributive justice is significant to altruism (P-Value 0.001), procedural justice is significant to altruism (P-Value 0.001), interpersonal justice is significant to altruism (P-Value 0.001), informational justice is not significant to altruism (P-Value 0.103), PO Fit as moderating distributive justice is significant in altruism (P-Value 0.002), PO Fit as moderating procedural justice is significant in altruism (P-Value 0.032), PO Fit as moderating interpersonal justice is significant in altruism (P-Value 0.004), and PO Fit as a moderating informational justice is not significant in altruism (P-Value 0.192). The PO Fit variable does function as a moderator.

Keywords: organizational justice, altruism, PO Fit

Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Informasional terhadap Altruisme dengan *PO Fit* sebagai Variabel Pemoderasi

Farika Chandrasari
Heru Kurnianto Tjahjono
Zainal Mustafa EQ
Wisnu Prajogo

ABSTRAK

Studi ini menguji keadilan organisasional dan altruisme dengan *PO Fit* sebagai pemoderasi. Keadilan organisasional terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional, yang dapat menjelaskan perannya dalam sebuah lingkungan pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam organisasi sangat penting untuk kelangsungan hidupnya, dan altruisme merupakan salah satu dimensi dasar dari *OCB*. Untuk menjelaskan fenomena keadilan dalam organisasi diperlukan *PO Fit* yang merupakan salah satu *outcome* positif dan berperan dalam sikap individu. Fokus dari penelitian ini adalah menguji apakah keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap altruisme, dan apakah *PO Fit* dapat meningkatkan keadilan organisasional terhadap altruisme.

Proses pengumpulan data dengan instrumen kuisioner menggunakan skala *Likert* interval 4, dan jumlah sampel penelitian yang masuk adalah 224 dari 355 orang widyaiswara dari 6 PPPPTK Kejuruan di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan dengan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan software *wrapPLS* versi 7.0 *for windows*. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa pengukuran telah valid dan reliabel sehingga layak untuk dijadikan pengukuran dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 % untuk menganalisis data.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif signifikan terhadap altruisme (*P Value* 0.001), keadilan prosedural signifikan terhadap altruisme (*P Value* 0.001), keadilan interpersonal signifikan terhadap altruisme (*P Value* 0.001), keadilan informasional tidak signifikan terhadap altruisme (*P Value* 0.103), *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan distributif signifikan pada altruisme (*P Value* 0.002), *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan prosedural signifikan pada altruisme (*P Value* 0.032), *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan interpersonal signifikan pada altruisme (*P Value* 0.004), dan *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan informasional tidak signifikan pada altruisme (*P Value* 0.192). Variabel *PO Fit* berfungsi sebagai pemoderasi.

Kata kunci: keadilan organisasional, altruisme, *PO Fit*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN	ii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	i
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
E. Orisinalitas Penelitian	18
BAB II.....	21
KAJIAN PUSTAKA.....	21
A. Kajian Pustaka	21
1. Teori Social Exchange	21
2. Teori Penyesuaian Kerja (<i>Theory of Work Adjustment/ TWA</i>)	24
3. Altruisme.....	27
4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	31
5. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Altruisme	37
6. Peran Moderasi <i>Person Organizational (PO) Fit</i>	53
B. Kerangka Penelitian	67
BAB III	68
METODE PENELITIAN.....	68
A. Desain Penelitian	68
1. Jenis Penelitian.....	68

2. Subjek dan Objek Penelitian.....	68
3. Lokasi Penelitian.....	68
B. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	69
C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampling.....	74
D. Instrumen Penelitian	75
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	77
F. Teknik Pengumpulan Data.....	79
G. Metode Analisis Data.....	81
BAB IV	84
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
A. Hasil Penelitian	84
1. Analisis Deskriptif	84
2. Analisis Inferensial	88
1) Tahap Pertama	95
2) Tahap Kedua	99
B. Pembahasan.....	103
BAB V	127
KESIMPULAN DAN SARAN.....	127
A. Kesimpulan	127
1. Implikasi Teori.....	127
2. Implikasi Manajerial	130
B. Saran	130



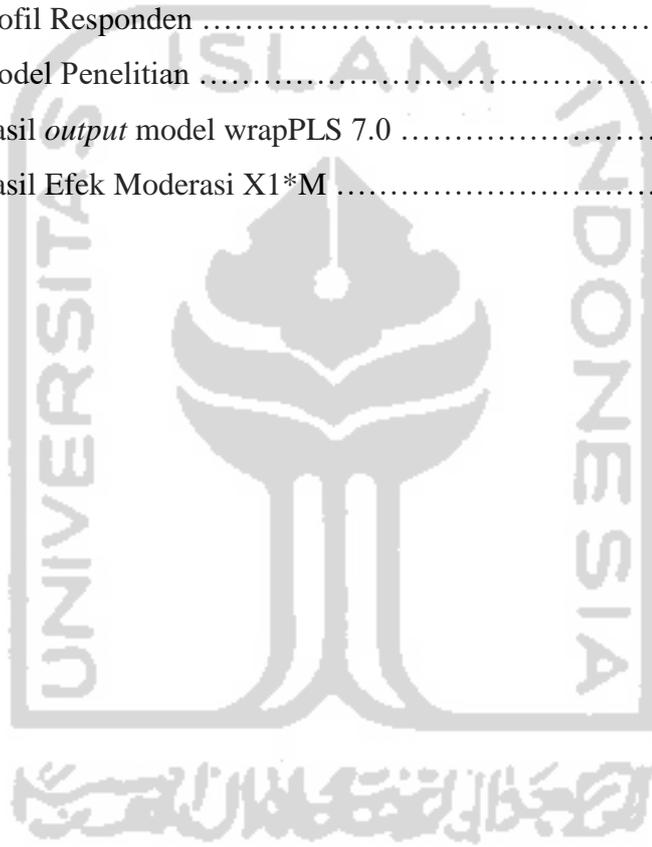
DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Rangkuman Hasil Penelitian.....	19
Tabel III.1 Jumlah Populasi Widyaiswara.....	75
Tabel III.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	75
Tabel III.3 Hubungan Jawaban Pertanyaan dengan Skala <i>Likert</i>	81
Tabel IV.1 Sebaran Kuisisioner	84
Tabel IV.2 Profil Responden.....	86
Tabel IV.3 Pengukuran dengan <i>Covergent Validity</i>	91
Tabel IV.4 Pengukuran dengan <i>Composite Reliability</i>	92
Tabel IV.5 Hasil Koefisien Jalur untuk Hipotesis 1 s.d. 4	96
Tabel IV.6 Hasil Koefisien Jalur untuk Hipotesis 5 s.d. 8	100
Tabel IV.7 Nilai <i>R-Square Adjusted</i>	103



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Penelitian	67
Gambar IV.1 Grafik Kuisisioner	85
Gambar IV.2 Profil Responden	87
Gambar IV.3 Model Penelitian	89
Gambar IV.4 Hasil <i>output</i> model wrapPLS 7.0	96
Gambar IV.5 Hasil Efek Moderasi $X1 * M$	100



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi memiliki karyawan dengan ragam perilaku yang berbeda-beda. Perilaku tersebut dihasilkan dari adanya interaksi antara kepribadian seseorang dengan situasi disekitarnya (Greenberg, 2011), yang dinamakan juga dengan "*Organizational Citizenship Behavior*" (*OCB*) atau perilaku kewarganegaraan organisasional. *OCB* memiliki motif atau kekhasan masing-masing (Ariani, 2011), dan merupakan perilaku individu yang mempromosikan tujuan dari organisasi dengan berkontribusi dalam lingkungan sosial dan psikologis (Smith, dkk., 1983).

OCB yang ada dalam sebuah organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai hasil tingkat individu dan organisasi itu sendiri (Podsakoff, dkk., 2009). Penerapan *OCB* dalam sebuah organisasi harus mempertimbangkan semua dimensinya. Selain itu, peneliti-peneliti Konovsky dan Organ (1996) dan Podsakoff, dkk., (2000) telah membagi *OCB* menjadi lima dimensi yaitu *altruisme, courtesy, conscientiousness, sportmanship, dan civic virtue*.

Altruisme dalam organisasi (Podsakoff, dkk., 2000; Smith, dkk., 1983) akan dapat memicu situasi yang kondusif karena organisasi harus dapat mengembangkan kepercayaan terhadap karyawannya agar hubungan timbal balik yang positif dapat lebih diperkuat (Hochwarter, dkk., 2003). Organisasi harus

menghargai adanya *OCB* yang muncul sehingga dapat meningkatkan harapan bahwa karyawan akan dapat terus bertindak sebagai warga organisasi (Valentine, dkk., 2011), dan secara khusus yaitu dimensi altruisme merupakan sebuah kriteria kinerja yang penting (Valentine, dkk., 2011) di dalam sebuah organisasi.

Sebuah organisasi harus mengupayakan faktor-faktor yang mendukung agar tercipta situasi yang kondusif dan nyaman di dalamnya. Salah satunya adalah meningkatkan peran *OCB* di dalam sebuah organisasi, karena *OCB* merupakan sebuah kontribusi penting terhadap organisasi (Organ dan Paine, 1999), dan penting bagi organisasi (Beheshtifar dan Hesani, 2013). Perkembangan mengenai *OCB* membuat banyak peneliti tertarik untuk melakukan beragam kajian antesedennya (Rioux dan Penner, 2001), disebabkan juga karena *OCB* dapat dipengaruhi oleh aspek lingkungan dan individual.

Organisasi bidang pemerintahan memiliki karyawan yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan khususnya widyaiswara merupakan karyawan dengan jenis pekerjaan fungsional. Tugas dari widyaiswara adalah melakukan kegiatan mendidik, mengajar, dan melatih (dikjartih) PNS, melakukan evaluasi dan pengembangan diklat di sebuah organisasi milik pemerintah yang memiliki tugas untuk melakukan pengembangan dan pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, karyawan yang bekerja di dalam organisasi secara tidak langsung akan memberikan dampak sosial yang positif terhadap sekitarnya dengan cara peningkatkan diri dalam berinteraksi, bersosialisasi, dan membantu orang lain (Heffner dan Rentsch, 2001).

Widyaiswara merupakan tenaga pengajar memiliki peran penting dalam proses belajar mengajar, memotivasi dan membantu rekan kerjanya. Widyaiswara memiliki hubungan kuat dengan dunia pendidikan dan dituntut untuk selalu dapat membentuk sikap dan perilaku yang positif ditempat kerja. Dunia pendidikan sangat membutuhkan adanya *OCB* karena merupakan perilaku yang positif, walaupun belum sepenuhnya dimiliki oleh widyaiswara yang ada di PPPPTK Kejuruan di Indonesia.

Fenomena yang terjadi di semua PPPPTK Kejuruan di Indonesia adalah adanya kondisi pendistribusian penugasan pengajaran untuk kediklatan yang seharusnya dilakukan para widyaiswara secara kerja tim belum dapat diselesaikan secara profesional, dan mereka yang masih cenderung melakukan pekerjaan secara perorangan (*individualis*). Kerja tim sangat diperlukan para widyaiswara untuk melakukan tugasnya dalam melakukan kegiatan pengajaran dalam sebuah proses pembelajaran di kelas.

Sebelum melaksanakan pekerjaannya dalam hal mengajar, para widyaiswara akan mendapatkan surat penugasan yang diberikan oleh instansinya masing-masing dengan berdasarkan dari beban pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan beban kerja ini ditentukan oleh seorang koordinator widyaiswara yang juga bertugas menjadi penghubung antara kepentingan para widyaiswara dengan para pengambil kebijakan di sebuah instansi. Tugas seorang koordinator harus dapat memfasilitasi kepentingan para widyaiswara khususnya pembagian jam mengajar dalam rangka untuk pengumpulan angka kredit. Selain

itu juga harus dapat menjadi pengayom bagi para widyaiswara yang terdiri dari berbagai macam karakter dan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda.

Dari beberapa wawancara yang dilakukan oleh penulis terhadap para widyaiswara dari berbagai PPPPTK Kejuruan, didapatkan bahwa belum semua widyaiswara mendapatkan jam mengajar yang sesuai dengan hak mengajarnya. Pembagian jam mengajar masih berdasarkan dari adanya kedekatan antara widyaiswara dengan koordinator dan para pengambil kebijakan. Keadaan tersebut menjadikan banyak widyaiswara belum merasakan adanya keadilan organisasional yang diterapkan dalam organisasinya.

Dampak lain yang ditimbulkan dari ketidakpuasan para widyaiswara adalah kurangnya jiwa altruisme dalam diri mereka. Ketidakpuasan itu terlihat dari sikap dan perilaku yang mereka tunjukkan. Para widyaiswara melakukan proses pembelajaran secara individualis tanpa mempedulikan rekan kerja mereka, dan seharusnya pekerjaan mengajar tersebut merupakan pekerjaan yang harus dilakukan secara kerja tim.

Belum maksimalnya koordinasi antar widyaiswara ini menjadikan kesenjangan yang berdampak pada hasil yang didapatkan oleh peserta diklat. Idealnya jika para widyaiswara tersebut mau melakukan pekerjaan melalui kerja tim secara bersama-sama dan semuanya memiliki jiwa altruisme yang tinggi dapat dipastikan akan mendapatkan hasil yang diharapkan secara maksimal.

Widyaiswara merupakan karyawan fungsional tertentu, yaitu pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan kompetensi tertentu. Secara khusus, wisyaiswara harus dapat melakukan pekerjaannya dalam memberikan pelajaran

kepada peserta diklat. Pekerjaan sebagai seorang widyaiswara merupakan pekerjaan pilihan selain dari karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan administrasi. Sebagai pekerjaan pilihan menjadi seorang widyaiswara, mereka telah merasakan kenyamanan dan kecocokkan dalam melakukan pekerjaannya.

Fenomena yang terjadi terhadap para widyaiswara di PPPPTK Kejuruan seringkali menjadikan situasi dan kondisi lingkungan pekerjaan menjadi kurang nyaman. Ketidaknyamanan tersebut menjadikan kurang maksimalnya hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para widyaiswara, yang nantinya akan berdampak terhadap kinerja mereka. Sehingga diperlukan penelitian untuk meneliti bagaimana dampak keadilan organisasional terhadap altruisme dalam diri para widyaiswara, dan peran *PO Fit* disini sangat menentukan dalam menggambarkan bagaimana seorang widyaiswara memiliki keterikatan dengan pekerjaannya.

Sebuah organisasi yang memiliki banyak karyawan dengan tugas yang berbeda, dengan perilaku yang berbeda, akan memiliki hasil kinerja yang berbeda pula. Berdasarkan hal tersebut, maka untuk melakukan pendistribusian pekerjaan kepada karyawan, organisasi telah memiliki prosedur yang menjadi sebuah sistem dalam menggerakkan sebuah organisasi. Adanya prosedur yang dirasakan adil oleh mereka akan mempengaruhi cara karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan menjadi rela untuk bekerja sama saling bantu membantu antar karyawan (Podsakoff, dkk., 2000 dan Smith, dkk., 1983).

Secara alamiah karyawan akan selalu membandingkan beban pekerjaan yang dilakukan dan hasilnya, seperti halnya bahwa setiap karyawan akan mengevaluasi situasi kerja mereka dengan membandingkan secara kognitif peran

mereka dengan hasil yang diterima dari organisasi sebagai imbalan (gaji). Secara teoritis pandangan ini berakar pada Teori Ekuitas (Adams, 1965). Adams menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan secara pribadi akan memberikan manfaat kepada karyawan itu sendiri dengan disertai istilah lain yang identik dengan “*take and give*” (memberi dan menerima) atau *input* dan *output* yang merupakan hasil dari suatu pekerjaan di sebuah organisasi.

Karyawan akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang berlaku di dalam sebuah organisasi, dan manfaat yang mereka terima akan menuntun mereka untuk melakukan pekerjaannya dan menentukan sikap dalam bekerja. Adanya prosedur yang adil akan memperbaiki reaksi negatif karyawan yang muncul yang diakibatkan dari hasil keputusan kerja, dan ini merupakan penelitian awal mengenai efek keadilan (Folger, dkk., 1979). Akan tetapi akan ada dampak dari sebuah persepsi keadilan yang dapat berubah dari waktu ke waktu (Ambrose dan Cropanzano, 2003; Hausknecht, dkk., 2011; Holtz dan Harold 2009; Lilly, dkk., 2010; Thornhill dan Saunders, 2003 dalam Lilly, dkk., 2012).

Penelitian-penelitian mengenai keadilan organisasional dilakukan dengan menggunakan Teori Pertukaran Sosial (Blau 1964). Terkait dengan teori pertukaran sosial tersebut, Colquitt (2012) menyatakan bahwa yang digambarkan Blau tentang dinamika pertukaran sosial menekankan pada sebuah konsep kewajiban, yaitu ketika ada perlakuan yang adil diterima oleh karyawan maka akan ada harapan tentang masa depan walaupun bentuk atau prosesnya nanti belum bisa ditentukan.

Banyak literatur keadilan yang menerapkan teori pertukaran sosial sebagai teori inti, dan dapat digunakan untuk menjelaskan temuan seperti adanya hubungan positif antara persepsi keadilan dan perilaku kewarganegaraan (Masterson, dkk., 2000; Organ, 1990). Perilaku adil juga berfungsi sebagai keuntungan bagi seorang karyawan dengan memunculkan sikap dan perilaku yang mendukung organisasi dan ditawarkan secara timbal balik.

Rasa keadilan ini seharusnya telah dirasakan oleh para widyaiswara dalam melakukan tugasnya di organisasi. Seperti halnya mereka dapat menerima jika pekerjaan telah didistribusikan kepada widyaiswara yang kompeten di bidangnya dan mereka akan merasa bahwa pendistribusian tersebut adil atau tidak adil. Pada kenyataannya pekerjaan yang diberikan oleh organisasi tersebut telah dipilah-pilah dan disesuaikan dengan kompetensi para widyaiswara tersebut. Rasa ketidakpuasan para widyaiswara tersebut akan mempengaruhi sikap mereka dalam bergaul dengan sesama rekan kerjanya dan akan membuat mereka tidak secara maksimal melaksanakan tugas pokoknya dalam melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan.

Menurut Colquitt, dkk., (2001), keadilan organisasional memiliki empat jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Keempat jenis keadilan organisasional tersebut yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini. Selain itu juga Greenberg (1990) telah mendeskripsikan bahwa keadilan organisasional merupakan sebuah literatur yang dapat menjelaskan bagaimana peran keadilan dapat diterapkan di dalam sebuah lingkungan pekerjaan.

Organisasi terdiri atas berbagai macam karyawan dengan beragam perilaku yang mempengaruhi cara mereka dalam melakukan bekerja. Kecenderungan untuk bekerja tergantung dari adanya kecocokkan (*fit*) tiap individu dengan organisasi tempatnya bekerja (*Person Organization Fit/ PO Fit*). Chatman (1991) menyatakan bahwa *PO Fit* diperoleh dari karyawan yang memiliki nilai yang sama dengan organisasi tersebut melalui proses seleksi. Karyawan yang bekerja di dalam organisasi akan mengalami proses sosialisasi, dan organisasi akan membawa nilai-nilai pribadi karyawan agar selaras dengan nilai-nilai organisasi. Kesamaan nilai tersebut akan menghasilkan perubahan nilai pribadi dan organisasi, dan perubahan bagi diri pribadi menjadikan individu memiliki hasil kinerja dan karir yang positif (Su, dkk., 2015).

PO Fit merupakan kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasinya dan sebagai cara untuk menilai adanya sebuah interaksi pada seseorang (Chatman, 1991). Adanya *PO Fit* yang tinggi tentunya akan mendukung keadilan organisasional yang dirasakan oleh para widyaiswara dalam meningkatkan *OCB*-nya sehingga mereka akan secara maksimal melakukan pekerjaannya dengan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasinya akan menunjukkan *OCB* yang lebih banyak (Meyer, dkk., 2002).

Penelitian ini akan melihat lebih jauh hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap *OCB* khususnya dimensi altruisme yang ada dalam diri karyawan. Dimensi altruisme dipilih karena merupakan salah satu dari dimensi dasar "*Organizational*

Citizenship Behavior" (OCB) yang diperkenalkan oleh Organ, dkk., (1983) selain dari kepatuhan umum.

Keadilan distributif diartikan sebagai sebuah kewajiban dalam pendistribusian hasil atau alokasi pekerjaan (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt, 2001). Keadilan distributif ini dapat juga merupakan penilaian karyawan atas adanya keadilan dalam memberikan penghargaan dan dorongan yang mereka terima sebagai kompensasi atau imbalan atas kontribusinya di organisasi tempatnya bekerja (Greenberg, 1990). Keadaan yang terbangun tersebut akan membuat karyawan merasakan bahwa organisasi tempatnya bekerja memberlakukan keadilan distributif, akan membuat mereka merasa diberikan keadilan dan menjadikan pegangan dalam bekerja. Keadaan tersebut yang akan membuat mereka memiliki keinginan untuk berkomitmen bersama, dan dengan sendirinya sifat altruisme akan muncul dengan sendirinya.

Persepsi tentang keadilan prosedural didefinisikan Niehoff dan Moorman (1993) adalah sebagai penilaian karyawan mengenai keputusan atau prosedur organisasi yang diberlakukan secara adil. Keadilan prosedural dapat juga didefinisikan sebagai sebuah kewajiban prosedural yang digunakan dalam organisasi untuk menentukan pendistribusian atau alokasi hasil pekerjaan (Leventhal, dkk., 1980; Thibaut dan Walker, 1975 dalam Colquitt, 2001). Kondisi tersebut akan membuat karyawan mendapatkan rasa keadilan dan akan memiliki keinginan yang kuat dalam bekerja yang secara spontan akan menumbuhkan sifat

altruisme dalam dirinya selain perasaan bahwa karyawan merasa dihargai dan dihormati.

Jenis keadilan berikutnya adalah keadilan interaksional (Bies dan Moag, 1986; Colquitt, 2001). Keadilan interaksional dapat dijelaskan bahwa jenis keadilan ini memiliki dua sub bagian yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interaksional ini berawal dari adanya perasaan keadilan terhadap karyawan dalam pengimplementasian berbagai prosedur yang berlaku di sebuah organisasi.

Keadilan interpersonal dapat dijelaskan dengan berdasarkan dari adanya ketulusan dan penghormatan dalam melakukan sebuah komunikasi antara manajer terhadap karyawan, dan berdasarkan pada pertimbangan penghormatan dan sensitivitas karyawan itu sendiri (Colquitt, 2001). Keadilan interpersonal ini dapat juga merupakan persepsi karyawan mengenai kualitas perlakuan interpersonal yang mereka terima dalam organisasi (Bies dan Moag, 1986). Perlakuan yang mereka terima ini akan membuat mereka merasa terhormat sebagai karyawan yang bekerja untuk organisasinya, dan pada akhirnya sifat altruisme dalam diri karyawan dapat tumbuh dengan sendirinya.

Keadilan informasional sendiri berpusat dari adanya penjelasan yang jujur dan memuaskan dalam pengambilan sebuah keputusan, yang akan mengacu kepada adanya sebuah penjelasan dari pengambilan keputusan tersebut dan status sosial (Colquitt, 2001). Lilly, dkk., (2012) menuliskan bahwa keadilan informasional menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan secara menyeluruh dan tepat waktu, yang akan mengakibatkan karyawan dapat dengan

jelas memahami keputusan apa yang mereka terima dalam bekerja. Adanya keadilan informasional ini tidak akan membuat merasa karyawan saling mencurigai satu dengan lainnya karena mereka akan merasa nyaman bekerja dalam lingkungan yang terorganisir, yang akhirnya sifat altruisme juga akan tumbuh dalam diri mereka.

Secara organisasi jika keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan itu baik maka akan membuat altruisme mereka menjadi lebih baik dan dapat juga terjadi sebaliknya. Organisasi dengan karyawan yang mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasinya dan ditambahkan dengan adanya kecocokan dengan organisasinya yang tinggi, dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara kepribadian dari individu dan karakteristiknya dalam sebuah organisasi (Chatman, 1991).

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung dari adanya interaksi antara karyawan dan organisasinya yang saling memenuhi kewajibannya. Dawis dan Lofquist (1984) menjelaskan bahwa adanya proses interaksi antara karyawan dan lingkungan kerjanya merupakan sebuah syarat dan dikenal dengan *Theory of Work Adjustment (TWA)*. *Theory of Work Adjustment (TWA)* atau Teori Penyesuaian Kerja ini mengatakan bahwa ada hubungan antara karyawan dan lingkungan kerjanya. Karyawan akan mengkonseptualisasikan pekerjaannya sebagai sebuah interaksi antara individu karyawan dengan lingkungan kerjanya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memerlukan kompetensi dan keterampilan, sehingga karyawan memerlukan adanya kompensasi untuk hasil pekerjaan mereka dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Keadaan ini

sebagai syarat yang harus dipenuhi agar terjadi interaksi antara individu karyawan dan lingkungan.

Interaksi dapat muncul karena adanya kecocokkan diantara karyawan dan organisasi dan peran *PO Fit* sangat penting dalam sebuah organisasi, karena jika tidak ada kecocokkan karyawan dengan organisasi akan membuat mereka cenderung untuk meninggalkannya (Scheider, dkk., 1995). *PO Fit* adalah bentuk dan sikap seseorang dalam menjelaskan fenomena keadilan yang ada dalam organisasi, dan merupakan sebuah variabel penilaian subjektif individu (Tjahjono, 2011).

Tindakan yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan kecocokan (*fit*) dari *PO Fit* ini terhadap hasil, sikap dan perilaku karyawan sangat penting untuk dilakukan (Turek dan Wojtczuk-Ture, 2015), dan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi (Yaniv, E., Farkas, F., 2005). Walaupun banyak penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai *fit* terhadap orang tetapi mengecualikan adanya kemungkinan perubahan didalam diri orang secara substantif (Gabriel, dkk., 2014), yang menjadikan perkembangan *fit* berkembang sesuai dengan kondisi yang mempengaruhi karyawan dalam berperilaku (Boon, C. dan Michal Biron, 2016).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan dari literatur-literatur yang telah ada dan dikumpulkan dalam bentuk ringkasan hasil penelitian yang dapat menjelaskan penelitian-penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang didapatkannya.

Tabel I.1
Ringkasan Hasil Penelitian

No	Judul, Penulis	Teori	Variabel Independent	Moderasi / Mediasi	Variabel Dependent	Hasil
1.	Hubungan Antara Keadilan Organisasional dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional: Apakah Persepsi Adil Mempengaruhi Kewarganegaraan Karyawan?, Moorman (1991)	Teori Keadilan	keadilan distributif dan keadilan prosedural	-	altruisme, <i>conscientiousness</i> , <i>courtesy</i> , <i>sportif</i> , dan <i>civic virtue</i>	Keadilan distributif dan keadilan interpersonal signifikan terhadap altruisme dibandingkan dengan keadilan prosedural.
2.	Lima dimensi <i>OCB</i> : Membandingkan anteseden dan tingkat keterlibatan di China dan AS, Wang, dkk., (2010)	Teori Keadilan	keadilan distributif	-	altruisme, <i>conscientiousness</i> , <i>courtesy</i> , <i>sportif</i> , dan <i>civic virtue</i>	Altruisme diterapkan di AS dan China. Ada perbedaan di AS dan China, faktor perbedaannya pada orientasi individualistik / kolektif karyawan, dan pada dukungan supervisor dan keadilan distributif memainkan peran yang berbeda dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam <i>OCB</i> di kedua negara.
3.	Perilaku Keadilan Organisasional dan Kewarganegaraan Organisasi di Perguruan Tinggi, Mohammad, dkk., (2010)	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural dan interpersonal	-	<i>OCBI</i> dan <i>OCBO</i>	Keadilan distributif tidak dapat memprediksi <i>OCBI</i> secara signifikan, keadilan interpersonal dan keadilan prosedural berkontribusi secara signifikan terhadap prediksi <i>OCBI</i> .
4.	Peran moderat budaya organisasional dalam hubungan antara keadilan organisasi dan <i>OCB</i> , Erkutlu (2010)	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal	budaya organisasi (moderasi)	<i>OCB</i> (altruisme, <i>conscientiousness</i> , <i>courtesy</i> , <i>sportif</i> , dan <i>civic virtue</i>)	Keadilan organisasional (keadilan interaksi, distributif dan prosedural) berpengaruh signifikan terhadap <i>OCB</i> , dan dibangun secara sosial.
5.	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai anteseden <i>OCB</i> guru, Zeinabadi (2010)	<i>OCB</i>	kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik)	komitmen organisasional (mediasi)	<i>OCB</i> (altruisme, <i>conscientiousness</i> , <i>courtesy</i> , <i>sportif</i> , dan <i>civic virtue</i>)	Kepuasan kerja intrinsik adalah variabel dominan yang mempengaruhi <i>OCB</i> secara langsung.
6.	Peran Pemimpin-Anggota Bursa dalam Keadilan	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural,	-	<i>OCB</i> (altruisme, <i>conscientiou</i>	Keadilan interpersonal (interpersonal dan informasional) menjadi

	Organisasional: Hubungan <i>OCB</i> , Wan (2011)		interpersonal, dan informasional		<i>ness, courtesy, sportif, dan civic virtue</i>)	prediktor <i>OCB</i> yang kuat.
7.	Nilai Etika Perusahaan dan Altruisme: Peran Memediasi Kepuasan Karir, Valentine, dkk., (2011)	<i>OCB</i>	Nilai etika perusahaan	Kepuasan karir (moderasi)	Altruisme	Perusahaan yang mendedikasikan perhatian pada nilai etika perusahaan yang positif dapat meningkatkan sikap karyawan dan perilaku altruistik, terutama ketika individu mengalami tingkat kepuasan karir yang tinggi.
8.	<i>The configuration among social capital, distributif and prosedural justice and its consequences to individual satisfaction</i> , Tjahjono, (2011).	Teori Keadilan	Keadilan distributif dan keadilan prosedural	Modal sosial	Kepuasan individu	Keadilan distributif lebih kuat untuk memprediksi kepuasan individu dibandingkan dengan keadilan prosedural, dan memiliki pengaruh yang berbeda dalam <i>outcome</i> nya walaupun sama-sama positif. Dalam keadaan ketidakadilan, keadilan distributif dan prosedural merupakan akibat dari kepuasan individu dan komitmen organisasi.
9.	<i>Empowerment, P-O fit, and work engagement - A mediated moderation model</i> , Kimura, T. (2011)	model Job-Demand-Resource (JD-R)	pemberdayaan struktural	PO Fit (moderasi)	pemberdayaan psikologis	Pemberdayaan struktural dan PO Fit memiliki efek positif pada keterlibatan kerja melalui pemberdayaan psikologis, dan PO Fit berfungsi sebagai moderator, yaitu pemberdayaan struktural dan PO Fit berinteraksi untuk meningkatkan keterlibatan kerja melalui pemberdayaan psikologis.
10.	Efek Yang Diharapkan Pada Perilaku Keadilan Organisasional: Dampak Gaya Coping, Lilly, dkk., (2012)	Teori Keadilan	keadilan interpersonal dan informasional	-	<i>OCBI</i> dan <i>OCBO</i>	Persepsi keadilan secara longitudinal tidak dilakukan secara konsisten sepanjang waktu sehingga manajer harus berusaha menciptakan dan menerapkan prosedur yang adil di tempat kerja.
11.	Hubungan antara Keadilan Organisasional dan <i>OCB</i> di Iran, Rangriz (2012)	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural, informasi, dan interpersonal	-	<i>OCB</i> (altruisme, <i>conscientiousness, courtesy, sportif, dan civic virtue</i>)	Ada hubungan positif antara keadilan organisasi dan <i>OCB</i> .
12.	Hubungan antara keadilan organisasional	Teori Keadilan	keadilan distributif,	-	<i>OCB</i> (altruisme,	Semakin lama orang memiliki pengalaman kerja dalam

	dan <i>OCB</i> , Jafari dan Bidarian (2012)		prosedural, dan interpersonal		<i>conscientiousness, courtesy, sportif, dan civic virtue</i>)	sebuah organisasi maka semakin banyak <i>OCB</i> yang mereka tunjukkan.
13.	Sebuah studi cross-sectional tentang hubungan antara keadilan organisasional dan <i>OCB</i> . Peran identifikasi organisasi dan kontrak psikologis, Choi, dkk., (2013)	Teori Keadilan	keadilan distributif dan interpersonal	Identifikasi organisasi (<i>OI</i>) (mediasi)	<i>OCB</i> (altruisme, <i>conscientiousness, courtesy, sportif, dan civic virtue</i>)	<i>OI</i> memediasi efek keadilan distributif dan interpersonal terhadap <i>OCB</i> .
14.	<i>PO Fit</i> dan <i>OCB</i> : perspektif Waktu, Wei (2013)	<i>OCB</i>	<i>PO Fit</i>	Perspektif waktu (akselerator)	<i>OCBO</i> dan <i>OCBI</i>	Karyawan lebih cenderung termotivasi untuk terlibat dalam <i>OCBI</i> dan <i>OCBO</i> jika mereka merasa memiliki kecocokan yang lebih besar dengan organisasi mereka.
15.	Hubungan Kepemimpinan, Keterlibatan karyawan dan <i>OCB</i> , Ariani (2014)	<i>OCB</i>	kepemimpinan suportif dan keterlibatan karyawan	-	altruisme, <i>conscientiousness, courtesy, sportif, dan civic virtue</i>	Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan suportif, keterlibatan karyawan, dan <i>OCB</i> .
16.	Teori Keadilan, <i>OCB</i> , dan Individualisme: Warga Kirgistan, Özbek, dkk., (2015)	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal	Individualisme (moderasi)	<i>OCB</i> (<i>obedience, participation, and loyalty</i>)	Keadilan interpersonal dan keadilan distributif signifikan dengan ketaatan organisasi, partisipasi, dan kesetiaan. Keadilan prosedural signifikan dengan ketaatan organisasi.
17.	<i>PO Fit</i> , Komitmen Organisasi dan <i>OCB</i> , Khaola & Sebotsa (2015)	<i>OCB</i>	<i>PO Fit</i>	Komitmen organisasi (<i>OC</i>) (mediasi)	<i>OCBO</i> dan <i>OCBI</i>	Ada hubungan yang kuat antara <i>PO Fit</i> dan komitmen organisasi, <i>PO Fit</i> berhubungan positif dengan <i>OCB</i> , dan komitmen organisasional tidak memediasi hubungan antara <i>PO Fit</i> dan <i>OCB</i> .
18.	Penelitian ini : Pengaruh Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap Altruisme dengan <i>PO Fit</i> sebagai variabel pemoderasi	Teori Keadilan	keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional	<i>PO Fit</i> (moderasi)	Altruisme	-

Keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional) dapat memfasilitasi *OCB* (Colquitt, 2001; Rego dan Cunha, 2010 dalam Choi, dkk., 2013), dan ada suatu hubungan korelasi antara persepsi keadilan organisasional karyawan yang terkait secara signifikan dengan altruisme (Wan, 2011). Hubungan tersebut memiliki pengaruh dalam bentuk *outcome* yang positif, yaitu dalam keadaan adanya ketidakadilan maka keadilan merupakan sebuah akibat (Tjahjono, 2011). Penelitian ini diharapkan akan didapatkan temuan terkait yang dapat menghubungkan keadilan organisasional untuk meningkatkan komitmen organisasi (Tjahjono, dkk., 2019), yang dibangun secara sosial (Erkutlu, 2010) dengan dimoderasi oleh *PO Fit* (Kimura, 2011) yang membuat kecocokkan mereka dengan organisasi lebih besar (Wei, 2013) akan meningkatkan altruisme dalam diri mereka (Valentine, 2011).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap altruisme?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap altruisme?
3. Apakah keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap altruisme?
4. Apakah keadilan informasional berpengaruh positif terhadap altruisme?

5. Apakah *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan distributif ke altruisme?
6. Apakah *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan prosedural ke altruisme?
7. Apakah *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan interpersonal ke altruisme?
8. Apakah *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan informasional ke altruisme?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Menguji pengaruh keadilan distributif terhadap altruisme.
2. Menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap altruisme.
3. Menguji pengaruh keadilan interpersonal terhadap altruisme.
4. Menguji pengaruh keadilan informasional terhadap altruisme.
5. Menguji adanya interaksi antara keadilan distributif dan *PO Fit* dalam meningkatkan altruisme.
6. Menguji adanya interaksi antara keadilan prosedural dan *PO Fit* dalam meningkatkan altruisme.
7. Menguji adanya interaksi antara keadilan interpersonal dan *PO Fit* dalam meningkatkan altruisme.

8. Menguji adanya interaksi antara keadilan informasional dan *PO Fit* dalam meningkatkan altruisme.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa hasil dari penelitian ini akan memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori keadilan dan sebagai tambahan referensi akademik dari adanya hasil penelitian tentang hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional dengan dimoderasi oleh *PO Fit* terhadap altruisme.

- b. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis khususnya kepada PPPPTK Kejuruan di Indonesia terutama dari hasil penelitian yang akan dapat memberikan informasi dan bahan pertimbangan terhadap apa yang terjadi di dalam lingkup organisasinya masing-masing sehingga dapat segera mengambil kebijakan untuk segera melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya widyaiswara.

E. Orisinalitas Penelitian

Banyaknya penelitian tentang dampak keadilan yang menghasilkan perspektif secara universal terhadap hasil yang belum seluruhnya mendapatkan

dukungan secara empiris (Tjahjono, 2011), maka diperlukan penelitian-penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Sesuai dengan Norton dan Kaplan (2001) yang menyatakan bahwa adanya reaksi karyawan yang positif dalam menerima kebijakan manajemen yang adil merupakan sebuah modal sumber daya manusia.

Penelitian ini akan mencoba mengkonfirmasi dan mengujikan kembali penelitian tentang keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap altruisme dari penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Moorman (1991), Wang, dkk. (2010), Mohammad, dkk., (2010), Erkutlu (2010), Zeinabadi (2010), Wan (2011), Lilly, dkk., (2012), Jafari dan Bidarian (2012), Choi, dkk., (2013), Özbek, dkk., (2015), dengan memasukkan variabel *PO Fit* sebagai variabel moderating (Kimura, 2011).

Pemilihan *PO Fit* sebagai variabel pemoderasi ini karena peneliti berasumsi bahwa *PO Fit* merupakan salah satu *outcome* yang positif dalam sebuah perilaku. *Outcome* yang positif merupakan sebuah bentuk dari adanya reaksi dan sikap seorang karyawan terhadap sebuah kebijakan yang diambil oleh organisasi (Tjahjono, 2010). Kebijakan dalam organisasi yang mengacu dari keadilan organisasional akan dirasakan oleh karyawan, sehingga akan menciptakan nilai-nilai organisasi yang berdampak terhadap nilai-nilai individu karyawan.

Penelitian mengenai *PO Fit* telah menemukan hubungan yang signifikan terhadap sikap kerja, dan sebagai pemoderasi dalam sebuah keterlibatan kerja (Kimura, 2011). Namun peneliti belum menemukan penelitian mengenai dampak

dari adanya interaksi antara *PO Fit* dan keadilan organisasional, dan adanya *PO Fit* seharusnya telah memiliki dampak yang lebih besar terutama mempengaruhi proses sebuah hasil dalam kerja tim (Kristof, 1996). *PO Fit* dapat memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan kemauan untuk merekomendasikan organisasi kepada orang lain (Cable dan Judge, 1996).

Beberapa peneliti juga menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang persepsi kecocokan (*fit*) dengan berbagai aspek dalam lingkungan kerja sebuah organisasi dari waktu ke waktu (Gabriel, dkk., 2014; Kristof, dkk., 2005), dan *PO Fit* secara signifikan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan (Chatman, 1991; Hoffman dan Woehr, 2006; Kristof, dkk., 2005). Chatman (1991) menyatakan bahwa *PO Fit* dapat digunakan untuk menilai adanya sebuah interaksi antara seseorang dan lingkungannya karena memiliki nilai-nilai fundamental, dan nilai-nilai individu dan organisasi dapat dibandingkan secara langsung.

Oleh karena itu peran *PO Fit* dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah kondisi yang diperlukan untuk lebih meningkatkan keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap altruisme dalam sebuah organisasi. Orisinalitas dari penelitian ini adalah dengan menjadikan *PO Fit* sebagai pemoderasi dari keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap altruisme. Sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan bahwa akan ada pengaruh dari keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Teori Social Exchange

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) adalah teori yang berdasarkan dari sifat dasar manusia sebagai makhluk individu dan merupakan sifat dasar suatu hubungan sosial. Teori ini muncul dan berpengaruh karena memiliki paradigma konseptual yang dapat memahami perilaku manusia secara umum dan perilaku organisasi secara khusus (Cropanzano dan Mitchell, 2005; Flynn, 2005). Teori ini menjelaskan bahwa ada kontribusi seorang individu di dalam sebuah hubungan, dan dapat mempengaruhi adanya kontribusi dari orang lain sebagai balasannya.

Teori pertukaran sosial berakar dari berbagai macam jenis disiplin keilmuan, yaitu antropologi (Sahlins, 1972; Firth, 1967), sosial psikologi (Gouldner, 1960; Thibault dan Kelley, 1959; Homans, 1958), dan sosiologi (Blau, 1964; Emerson, 1972) dalam Jussila, dkk. (2012). Teori ini pada awal penelitian hanya mengutamakan mengenai faktor dan penyebab yang dapat mempengaruhi adanya sebuah hubungan timbal balik yang menghasilkan sebuah imbalan. Hubungan timbal balik ini menjadikan peran dari pertukaran sosial menjadi lebih jelas, karena salah satu yang menjadi dasar dari adanya teori pertukaran sosial adalah adanya

hubungan yang memiliki potensi untuk menjadi berkembang dari waktu ke waktu sehingga menimbulkan rasa percaya, sikap loyal, dan memiliki komitmen secara timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Emerson (1976) menyatakan bahwa ada empat tokoh yang paling berperan dalam perkembangan teori pertukaran sosial ini, yaitu John Thibaut, Harlod Kelley, George Homans, dan Peter Blau. Thibaut dan Kelley pada akhir tahun 1950an membangun skema konsep mengenai pertukaran sosial, yaitu adanya asumsi dasar mengenai sifat manusia dan sifat dasar manusia berdasarkan dari suatu hubungan. Asumsi tersebut menjelaskan bahwa seorang individu akan melakukan sebuah hubungan sosial jika mereka merasa hubungan tersebut menguntungkan baik dari ganjaran dan biaya. Ketika seseorang melakukan interaksi sosial maka mereka cenderung memiliki tujuan, sehingga akan menimbulkan rasa saling ketergantungan.

Homans pada tahun 1958 melakukan pengidentifikasian dan memajukan sudut pandangannya mengenai pertukaran sosial dan kemudian lebih memusatkan perhatiannya pada perilaku instrumental secara psikologi. Pada tahun 1974, Homans merangkum tiga proposisi yaitu proposisi keberhasilan (semua tindakan yang dilakukan oleh seorang individu, yaitu jika semakin sering tindakan tersebut dihargai maka kemungkinan besar tindakan tersebut akan dilakukan kembali), proposisi stimulus (makin besar hasil dari sebuah tindakan, maka semakin banyak tindakan tersebut akan dilakukan kembali), dan proposisi *deprivation-*

satiation (seorang individu dalam melakukan hubungan pertukaran akan mengharapkan imbalan yang sebanding dengan pengorbanannya, atau semakin tinggi pengorbanannya maka semakin tinggi pula imbalannya).

Blau (1964) melakukan penelitian dengan lebih menekankan pada adanya analisis ekonomi secara teknis, dan mendefinisikan bahwa pertukaran sosial yang dipahami melibatkan adanya sebuah proses transaksi atau pertukaran yang saling menguntungkan, atau adanya sebuah tindakan yang bergantung dari adanya reaksi orang lain. Blau menjelaskan bahwa jika seseorang membangun sebuah hubungan pertukaran sosial maka akan ada ganjaran sosial yang diharapkannya, baik itu secara intrinsik (uang, barang, atau jasa) dan ekstrinsik (pujian, penghargaan, atau status).

Perilaku yang mengarah pada adanya proses hubungan sosial dapat dilakukan jika perilaku seorang individu memiliki orientasi pada tujuan yang hanya dicapai dengan melakukan interaksi dengan orang lain. Pertukaran sosial yang telah didefinisikan secara sederhana oleh Blau (1964) tersebut akan menciptakan kondisi saling ketergantungan antara satu orang dengan orang lainnya, sehingga akan terjadi proses pertukaran.

Teori pertukaran sosial juga melihat sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara perilaku seseorang dengan lingkungannya (*reciprocal*), sehingga ada unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), dan keuntungan (*profit*). Perlakuan adil yang diterima oleh karyawan sekaligus berfungsi juga sebagai keuntungan bagi seorang karyawan, yang

mengakibatkan akan munculnya hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi yaitu timbulnya sikap dan perilaku yang mendukung organisasi. Keadaan tersebut membuktikan bahwa setiap individu yang terlibat didalam sebuah pertukaran sosial memiliki berbagai macam motif (Cropanzano dan Mitchell, 2005), dan akan berperan untuk memutuskan apakah akan menjalani atau meninggalkan hubungan pertukaran tersebut (Flynn, 2005).

Bentuk dasar dari sebuah hubungan sosial adalah seperti sebuah transaksi dagang, yaitu seseorang akan berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu imbalan untuk memenuhi kehidupan hidupnya. Seseorang akan mengevaluasi hubungan yang dijalaninya dengan orang lain dengan mempertimbangkan segala resikonya dan imbalan yang akan didapatkannya. Seorang individu akan menghitung nilai dari sebuah hubungan dengan cara menghitung penghargaan yang diterimanya dan mengurangkannya dengan pengorbanan yang telah dilakukannya (Monge dan Contractor, 2003).

2. Teori Penyesuaian Kerja (*Theory of Work Adjustment/ TWA*)

Teori penyesuaian kerja (*theory of work adjustment/ TWA*) diperkenalkan pertama kali oleh Dawis dan Lofquist (1984). Teori ini dimulai ketika seorang karyawan menunjukkan kompetensinya terhadap pekerjaan yang dilakukannya sebagai kebutuhan kerja di sebuah organisasi (Dawis dan Lofquist, 1984 dalam Dawis, 2005). Karyawan akan bekerja sesuai kompetensinya secara maksimal dan organisasi akan menyediakan

penghargaan seperti gaji, status, ataupun kebutuhan individu lainnya yang diperlukan seorang karyawan.

Seorang individu yang telah memilih untuk bekerja di sebuah organisasi akan melakukan interaksi antara dirinya dan lingkungan kerjanya, dan hasil dari interaksi tersebut akan menunjukkan keberhasilan dari sebuah proses antara karyawan dan organisasinya. Teori penyesuaian kerja ini akan menunjukkan seberapa berhasilkah hubungan seorang individu dalam menyesuaikan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja dan berinteraksi (Dawis dan Lofquist, 1984 dalam Dawis, 2005), dan dikenal juga sebagai teori *Person (P) - Environment (E)* (Dawis, 2000).

Teori ini muncul berdasarkan pada adanya hubungan individu dengan lingkungan kerjanya, yang dimulai sejak seorang individu menunjukkan kemampuannya terhadap kebutuhan kerja dari sebuah lingkungan pekerjaan. Sebagai balasannya, lingkungan pekerjaan menyediakan penghargaan kepada individu tersebut dalam bentuk kebutuhan individu seperti gaji, status, dan lainnya. Munculnya teori ini menjadikan interaksi antara orang (P) dan lingkungan (E) yang cocok dalam sebuah lingkungan pekerjaan.

Teori ini menggunakan dua konstruk yang menunjukkan adanya kombinasi P-E yaitu adanya kesesuaian dan interaksi, dan merupakan sebuah teori kecocokan antara P dan E dan interaksi antara P dan E. Teori ini memiliki asumsi yang diawali dengan pengertian bahwa P memiliki

kebutuhan yaitu kebutuhan biologis untuk kelangsungan hidupnya dan kebutuhan psikologis yang harus dilakukan melakukan suatu kegiatan. Teori ini menganggap bahwa P paralel dengan E (P dan E sama-sama memiliki persyaratan dan kemampuan yang harus dipenuhi), dan kemampuan P yang paling penting bagi E adalah keterampilan.

Teori penyesuaian kerja yang dikemukakan oleh Dawis dan Lofquist (1984) ini difokuskan untuk memprediksi penyesuaian kerja seorang karyawan, dan kompetensi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan tersebut dapat diprediksi untuk menyesuaikan kerja seseorang. Untuk dapat mempengaruhi penyesuaian kerja karyawan ada beberapa faktor yang menurut Kreitner dan Kinichi (2005) penting, yaitu: 1). pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) yaitu kesempatan seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui pekerjaan; 2). perbedaan (*discrepancies*) yaitu kepuasan dalam melakukan pekerjaan dan hal ini mencerminkan adanya perbedaan dari apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu tersebut dalam memenuhi harapannya; 3). pencapaian nilai (*value attainment*) yaitu sebuah kepuasan hasil dari suatu pekerjaan yang memenuhi nilai kerja pribadinya; 4). keadilan (*equity*) yaitu adanya keadilan yang diperoleh seorang karyawan ketika diperlakukan di lingkungan kerjanya; dan 5). komponen genetik (*genetic components*) yaitu adanya kepuasan kerja yang merupakan fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetiknya.

3. Altruisme

Altruisme atau perilaku membantu merupakan salah satu dimensi dasar dari "*Organizational Citizenship Behavior*" (*OCB*) atau perilaku kewarganegaraan organisasional yang diperkenalkan oleh Organ, dkk., (1983) selain dari dimensi lainnya yaitu kepatuhan umum. Altruisme dapat didefinisikan sebagai perilaku yang secara sukarela menolong orang lain dan mencegah terjadinya permasalahan di organisasi, dan diidentifikasi sebagai bentuk paling penting dari *OCB* oleh hampir semua peneliti (Borman dan Motowidlo, 1993, 1997; George dan Brief, 1992; George dan Jones, 1997; Graham, 1989; Organ, 1988, 1990a, 1990b; Smith, dkk., 1983; Van Scotter dan Motowidlo, 1996; Williams dan Anderson, 1991 dalam Podsakoff, dkk., 2000). Dimensi altruisme ini terkait dengan *OCB* (Emmerik, dkk., 2005).

Dimensi altruisme dan kepatuhan umum ini merupakan perilaku seseorang, maka sangat dipengaruhi oleh "*mood*" karyawan yang memiliki pengaruh positif sehingga untuk *OCB* dalam lingkungan kerja yang layak dipelajari secara khusus adalah dimensi altruisme (Smith, dkk., 1983). Dimensi altruisme ini juga merupakan dimensi yang selalu berhubungan dengan orang lain sehingga menjadi penting untuk diteliti secara lebih lanjut.

Organisasi salah satu sumber dayanya adalah manusia yang terdiri atas individu-individu yang terkait satu dengan lainnya dan memiliki peran kerja yang berbeda-beda. Untuk melakukan suatu pekerjaan tentunya

karyawan akan selalu bekerja sama antar mereka, dan individu yang paling konsisten dan terkait dengan keterikatan dalam altruisme adalah perilaku membantu itu sendiri (Carlo, dkk., 1991).

Penelitian dalam sebuah studi telah menunjukkan bahwa karyawan akan memberikan alasan altruistik untuk terlibat dalam altruisme dengan perilakunya dalam membantu orang lain (Farmer dan Fedor, 2001). Penelitian lain juga mengatakan bahwa pada altruisme (Podsakoff, dkk., 2000; Smith, dkk., 1983) akan menjadi sumber daya manusia yang luar biasa bagi sebuah organisasi. Peneliti Valentine, dkk., (2011) juga menyatakan bahwa altruisme merupakan sebuah kriteria kinerja yang penting.

Definisi lain dari Organ (1990) dalam pengertiannya membantu orang lain adalah dengan mengambil langkah-langkah untuk mencegah terciptanya masalah bagi rekannya. Dapat juga dijelaskan untuk mendukung personil atau rekan kerja yang memiliki masalah terkait pekerjaan (Podsakoff, dkk., 2000) contohnya seperti membantu rekan kerja yang baru masuk ke dalam organisasi dan mau memberikan waktunya untuk berdiskusi dengan individu lain atau rekan kerjanya, yang kesemuanya itu akan berkontribusi pada efisiensi kelompok untuk dapat meningkatkan kinerja individu.

Sebuah organisasi tentunya telah memiliki visi dan misi dan akan menuntut semua karyawan yang ada didalamnya untuk bekerja secara maksimal dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Seorang

karyawan yang berbagi tujuan dan nilai organisasi lebih cenderung akan memiliki perilaku prososial atau perilaku ekstra agar mereka mendapatkan keuntungan baik untuk mereka sendiri ataupun organisasinya. Secara alamiah keuntungan yang diberikan kepada organisasinya adalah dengan melakukan altruisme atau bekerja sama dengan orang lain dan mampu untuk melaksanakan tugas-tugas ekstra yang diberikan oleh organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986).

Beberapa peneliti berpendapat bahwa orang-orang dengan kepribadian altruistik lebih prososial dalam semua konteks kehidupan. Orang-orang yang memiliki jiwa altruistik tersebut akan membantu dengan alasan-alasan orientasi atau moral tanpa mengharapkan adanya sebuah penghargaan (Carlo, dkk., 1991). Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa ada kesesuaian antara nilai individu dan organisasi terhadap kemungkinan karyawan melakukan perilaku ekstra yang lebih tinggi, seperti membantu orang lain walaupun hal itu tidak ada dalam peraturan mereka. Keadaan tersebut akan dapat menciptakan suatu hubungan yang positif antara nilai pekerja dan pengusaha yang kongruen dan tingkat altruisme yang lebih tinggi dan berada diluar deskripsi dari prosedur pekerjaan formal (O'Reilly dan Chatman, 1986).

Sebuah organisasi yang diharapkan adalah adanya hasil kinerja yang maksimal dari semua karyawan. Seperti dikemukakan oleh Turnipseed dan Rassuli (2005) yang telah menemukan bahwa karyawan yang memiliki kualitas kinerja yang terbaik akan menghasilkan hubungan

yang kuat antara kinerja dan partisipasi fungsional, khususnya dimensi altruisme pada *OCB*.

Membangun hubungan dengan rekan kerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting karena akan ada keterkaitan proses dari suatu pekerjaan. Dikemukakan oleh Ng dan Van Dyne (2001) yang menyatakan bahwa ada rasa kekompakan dan norma kooperatif yang timbul dalam tim yang menyebabkan tingkat perilaku yang lebih tinggi khususnya untuk altruisme. Hasil ini telah menunjukkan bahwa konteks altruisme sangat penting dalam sebuah tindakan yang positif dimana altruisme ini mendorong kerja tim dan adanya saling kerja sama, sehingga memungkinkan para karyawan untuk selalu meningkatkan pengetahuannya (Yen dan Neihoff, 2004).

Seorang karyawan tentunya akan merasakan hasil dari kinerjanya dalam bentuk kepuasan diri, terlebih lagi jika ada peningkatan jenjang karir yang menyertainya. Bentuk dari kepuasan tersebut menurut Valentine, dkk., (2011) menyatakan bahwa ketika individu mengalami tingkat kepuasan karir yang tinggi maka akan meningkatkan sikap karyawan dan perilaku altruistiknya pada organisasi. Dalam keadaan tersebut maka karyawan akan lebih cenderung menawarkan perilaku peran ekstra saat mereka puas dengan pekerjaan mereka atau berkomitmen terhadap organisasi mereka (Bolino dkk., 2002).

Bukhari (2008) dalam penelitiannya mengatakan bahwa karyawan yang menerapkan perilaku altruistik dengan membantu rekan kerjanya

mengatasi masalah pekerjaan akan menunjukkan *OCB* diorganisasinya sehingga akan membuat karyawan saling percaya antara satu dengan lainnya, baik itu hubungan atasan dan bawahan pada tingkat vertikal, atau rekan sejawat dengan tingkat horisontal. Jika kondisi tersebut dapat tercapai maka secara alamiah akan membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman dan kondusif yang pada akhirnya akan membuat kinerja menjadi maksimal.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Karyawan yang tergabung dalam sebuah organisasi harus dipastikan memiliki perilaku yang positif yang diharapkan tentunya akan membuat mereka melakukan pekerjaannya melebihi dari batas prosedural yang telah ditetapkan. Perilaku tersebut telah didefinisikan oleh Organ (1988) sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior / OCB*). Istilah ini telah diperkenalkan pertama kalinya pada tahun 1983 oleh Organ, dkk., (Smith, dkk., 1983). Mereka menggambarkan bahwa *OCB* memiliki dua dimensi dasar yaitu altruisme dan kepatuhan umum. Dimensi pertama yaitu altruisme yang ditujukan kepada individu tertentu, yaitu jika individu memiliki suatu masalah dan memerlukan bantuan atau pertolongan maka karyawan dengan jiwa altruistik akan bekerja ekstra untuk membantu mereka. Dimensi yang kedua adalah kepatuhan umum, yaitu lebih kepada adanya rasa kesadaran diri dengan melakukan sesuatu yang benar dan tepat akan tetapi hanya untuk kepentingan mereka sendiri dan bukan untuk orang lain.

OCB memiliki sifat bebas dan merupakan sebuah pilihan personal karena tidak menjadi sebuah keharusan dalam sebuah persyaratan yang dituntut berdasarkan dari kontrak yang ditandatangani dengan organisasi (Davis, 2004). *OCB* juga merupakan sebuah perilaku individu yang diskresioner (perilaku yang bukan merupakan sebuah persyaratan atau deskripsi pekerjaan), yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui dengan sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efektif sebuah organisasi.

Podsakoff, dkk., (2000) mengatakan bahwa *OCB* dapat meningkatkan keefektifitasan sebuah organisasi. Terkait dengan adanya perilaku diskresioner tersebut maka perlu untuk diteliti lebih lanjut dan banyak sekali manfaat bagi organisasi yang diakibatkan oleh perilaku tersebut (McNeely dan Meglino, 1994). Para ahli teori memiliki keyakinan jika banyak karyawan yang terlibat dalam *OCB* maka sebuah organisasi akan menjadi lebih sukses (Yen dan Neihoff, 2004).

Sejalan dengan perkembangan waktu, Konovsky dan Organ (1996); Podsakoff, dkk., (2000); dan Chiang dan Hsieh (2012) memeriksa literatur dari *OCB* dan mengorganisirnya menjadi lima dimensi yaitu:

- (1) Altruisme yaitu perilaku yang secara sukarela menolong orang lain dan selalu berupaya untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi dengan melakukan perilaku membantu, contohnya adalah seperti mengambil langkah untuk mencegah adanya permasalahan bagi rekan kerjanya;

- (2) *Courtesy* yaitu perilaku sopan santun yang dapat mencegah terciptanya masalah di tempat kerja, contohnya seperti memberitahukan jadwal pekerjaan dan mengkomunikasikan informasi terbaru kepada rekan kerjanya sehingga dapat membantu mencegah terjadinya sebuah permasalahan;
- (3) *Conscientiousness* yaitu adanya sebuah ketelitian dari seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya, contohnya seperti mengefisienkan waktu bekerja dan selalu meningkatkan efisiensi diri individu dan kelompoknya;
- (4) *Sportsmanship* yaitu perilaku yang diterapkan seorang karyawan dengan cara tidak mengeluh di tempat kerja walaupun ada rasa ketidaknyamanan yang dirasakannya, contohnya seperti meningkatkan jam kerjanya untuk usaha konstruktif dalam organisasi; dan
- (5) *Civic Virtue* yaitu dimensi yang terlihat di tingkat organisasi secara umumnya, dimana dimensi ini menunjukkan tentang pengakuan terhadap seseorang dalam menjadi bagian dari sebuah organisasi yaitu dengan menerima tanggung jawab, contohnya seperti sikap melayani dan secara sukarela menghadiri tugas dan fungsi organisasi untuk mempromosikan kepentingan dari organisasinya.

OCB merupakan salah satu prediktor yang penting dalam pembelajaran di sebuah organisasi (Teh dan Yong, 2011). *OCB* juga akan ditunjukkan oleh seorang karyawan jika ada kesesuaian dan kecocokkan

diantara personel organisasi sehingga mereka akan bersedia menunjukkan kompetensi dan komitmen yang mereka miliki secara profesional (Resick, dkk., 2013 dalam Turek dan Wojtczuk-Ture, 2015).

OCB memiliki beberapa dimensi yang berbeda-beda, penelitian dari LePine, dkk., (2002) menyatakan bahwa telah meneliti tentang sifat dan dimensitas *OCB* ini dengan melakukan kajian kritis dan meta analisis yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara sebagian besar dimensi dan setiap dimensi. Sama seperti yang telah dikonseptualisasikan oleh Organ (1988) sebelumnya yaitu bahwa dalam *OCB* antara dimensi satu dengan dimensi lainnya ada saling keterkaitan.

Karyawan dalam sebuah organisasi harus selalu dapat memelihara komunikasi diantara mereka sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan, dan Graham (1991) menyatakan bahwa seorang karyawan memiliki sebuah tanggung jawab karena merupakan anggota dari sebuah organisasi. Dan disebutkan pula dalam Valentine, dkk., (2011) bahwa ada perilaku yang mewakili keterlibatan individu dalam aktivitas yang berhubungan dengan organisasi (Shokrkon dkk., 2003).

Hasil penelitian Wang, dkk., (2010) telah menemukan anteseden *OCB* di China dan Amerika yang menunjukkan bahwa altruisme juga diterapkan di AS dan China. Terdapat perbedaan di kedua negara tersebut yaitu pada orientasi individualistik atau kolektif karyawan, dan pada dukungan supervisor dan keadilan distributif memainkan peran yang

berbeda dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam *OCB* di kedua negara tersebut.

Dari penelitian tersebut juga telah menunjukkan bahwa latar belakang budaya yang ada di China dan Amerika berbeda. Dapat dijelaskan bahwa setiap organisasi akan memiliki karakter budaya yang berbeda-beda tergantung dari visi dan misi yang diembannya. Keberagaman karakter tersebut antara lain adalah latar belakang pendidikan, gender, dan kompetensi yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Merujuk dari perbedaan budaya dari penelitian yang telah dilakukan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman seharusnya bukan menjadi permasalahan dalam melakukan pencapaian misi organisasi. Tetapi setiap karyawan yang memiliki perbedaan karakter akan memiliki kecocokan yang berbeda antar satu orang dengan orang lainnya dalam melakukan pekerjaan akan menghasilkan hasil kinerja yang berbeda pula.

Goodman dan Svyantek (1999) telah menemukan bahwa ada kecocokan antara persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan dan budaya yang mereka inginkan, jika dikaitkan dengan kinerja kontekstual yang mereka lakukan atau adanya keterlibatan mereka dalam kegiatan diluar tugas pokoknya seperti menawarkan diri untuk membantu rekan kerjanya atau orang lain.

Karyawan akan menyesuaikan diri terhadap lingkungan pekerjaannya jika mereka juga terlibat secara langsung didalam sebuah

proses kegiatan pekerjaan. Secara konteks geografis *OCB* yang ada dalam suatu organisasi akan berbeda jika dihubungkan dengan sebuah perubahan yang dilakukan, dan pemberlakuan *OCB* juga akan berbeda pula dalam konteks budaya (Gautam, dkk., 2005), dan faktor budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *OCB* (Coyne dan Ong, 2007; George dan Jones, 1997; Lam, dkk., 1999; Paine dan Organ, 2000 dalam Wang, dkk., 2010).

Selain dari adanya faktor budaya, Valentine, dkk., (2011) juga menyatakan bahwa organisasi dapat menjadikan lingkungan kerja yang etis akan menguntungkan organisasi dan karyawan, yang mencakup kinerja pekerjaan karyawan termasuk altruisme dan perilaku terkait lainnya (Cropanzano, dkk., 2001). Ini merupakan sebuah dukungan yang lebih besar dan baik untuk dapat mengupayakan perubahan dalam sebuah organisasi (Gaertner, dkk., 1989).

Sistem dari sebuah organisasi yang terdiri atas penjenjangan pekerjaan akan membuat sebuah kegiatan menjadi cepat dan tepat dalam penyelesaiannya. Ini juga dikatakan oleh Smith, dkk., (1983) yaitu bahwa adanya dukungan pemimpin akan menimbulkan adanya *OCB* yang secara langsung akan mempengaruhi *OCB* karyawan, sehingga akan ada rasa saling ketergantungan dalam penugasan diantara para karyawan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono, dkk., (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Organ membahas bahwa *OCB* cenderung

memainkan peran penting dalam membangun hubungan dengan orang lain (Bolino, dkk., 2002 dalam Ariani, 2013).

Tujuan dari organisasi akan terwujud jika semua pendukung dapat terpenuhi, seperti dalam penelitian oleh Shafazawana, dkk., (2016) yang menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *OCB* telah menunjukkan korelasi yang signifikan. Salehi dan Gholtash (2011) juga menyatakan bahwa *OCB* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan persepsi keadilan (Folger, 1993; Moorman, dkk., 1993; dan Tepper & Taylor, 2003). Selain itu juga menentukan individu yang terlibat dalam *OCB* telah menjadi perhatian yang substansial dari penelitian tentang perilaku organisasi dan psikologi sosial (Brief & Motowidlo, 1986; McNeely & Meglino, 1994).

5. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Altruisme

Sebuah organisasi berjalan melalui sistem yang telah ditetapkan dan berlaku untuk semua karyawan baik itu manager ataupun staf, dan akan sesuai dengan tingkat konsistensi antara nilai yang dimiliki individu dan nilai dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan, sehingga nilai yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi ekspektasi mereka terhadap organisasi yang akan mempengaruhi cara pandang mereka terhadap organisasi (Yan, dkk., 2013).

Ekspektasi karyawan terhadap organisasi akan dapat dirasakan jika mereka mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang telah mereka lakukan. Pandangan ini berakar dari adanya teori ekuitas (Adams, 1965), yaitu

pekerjaan yang memberikan manfaat atau hasil kepada karyawan. Teori ini juga memiliki fungsi sebagai pengukur rasa keadilan yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi (Colquitt, 2001). Jika mereka merasa bahwa organisasi memberikan hasil dan memperlakukan mereka secara adil, maka mereka akan bekerja dengan maksimal.

Greenberg dan Cropanzano (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi keadilan karyawan dalam organisasi. Cropanzano, dkk., (2007) dan Palupi dan Tjahjono (2016) juga melaporkan bahwa karyawan yang memiliki perasaan perlakuan yang adil akan lebih cenderung memposisikan organisasi dengan positif dan dapat berbicara dengan baik terhadap teman mereka yang menolak dan menentang mereka karena merasa diperlakukan tidak adil. Hal ini didukung pendapat Turek dan Wojtczuk-Ture (2015). Dapat juga didefinisikan bahwa keadilan organisasional adalah adanya persepsi keadilan dari munculnya keputusan seorang atasan yang diambil terhadap karyawannya (Colquitt, dkk., 2009).

Selalu ada dampak dari keadilan organisasional (Folger, dkk., 1979) yaitu karyawan selaku individu yang percaya pada proses atau hasil keputusan itu adil akan lebih menerima hasilnya dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempercayai proses atau hasil keputusan itu adil. Prosedur yang dirasakan adil oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugasnya dan akan rela untuk saling bantu membantu antar karyawan dalam bekerja sama (Podsakoff, dkk., 2000;

Smith, dll., 1983 dalam Valentine, dkk., 2011). Selain itu juga akan dapat memperbaiki reaksi negatif pada karyawan yang muncul yang diakibatkan dari hasil keputusan kerja (Folger, dkk., 1979).

Seorang karyawan akan memiliki sifat keterikatan dengan organisasi yang bervariasi, dan variasi ini akan dikaitkan dengan cara berbeda terhadap sikap dan perilakunya terhadap organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986). Organisasi yang dapat membuat situasi kondusif adalah organisasi yang selalu dapat mengembangkan kepercayaan terhadap karyawannya sehingga akan muncul hubungan timbal balik yang positif dan dapat lebih memperkuat antar mereka (Hochwarter, dkk., 2003).

Penelitian yang mempelajari tentang kesesuaian antara pemberdayaan karyawan atau orang-orang dengan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan organisasi membuat kualitas hubungan pertukaran sosial antara individu dan organisasi menjadi meningkat. Terdapat juga fakta yang menyatakan bahwa individu akan memiliki keterikatan psikologis terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang akan menunjukkan adanya hubungan saling mempercayai (Tsai, dkk., 2012).

Colquitt (2012) menjelaskan bahwa dalam pandangan Blau (1964) yang mengagas teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), menekankan pada perlunya konsep kewajiban dan menjadi dasar yang penting terhadap reaksi dan sikap karyawan dalam organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa seorang karyawan lebih cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas ketika melakukan interaksi berdasarkan pada

siapa mereka berinteraksi, cara mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Blau, 1964; Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Ketika atasan memperlakukan seorang karyawan dengan baik dan adil, maka karyawan tersebut cenderung akan memberikan tindakan balasan dengan melakukan pekerjaannya secara ekstra dengan penuh dedikasi terhadap pekerjaannya (Brown, dkk., 2005), dan hal ini lebih mengarah kepada pertukaran sosial dibandingkan dengan pertukaran ekonomi (Blau, 1964).

Blau (1964) menjelaskan bahwa perilaku altruistik dapat ditumbuhkan dengan menunjukkan kepeduliannya terhadap kebutuhan orang lain melebihi kepentingan pribadinya. Teori pertukaran sosial yang dikembangkan Blau tersebut menggabungkan tingkah laku dasar sosial manusia dengan kelompok atau organisasinya. Peneliti Adams (1965) dengan mengacu pada teori pertukaran sosial melakukan sebuah penelitian yang menunjukkan adanya keadilan dalam sebuah organisasi, dan dikenal dengan teori keadilan. Adanya konsep pertukaran tersebut akan menimbulkan perilaku *OCB* yang terjadi sebagai respon seorang karyawan dalam menerima sebuah kewajiban terhadap organisasinya (Organ, 1990).

Penelitian oleh Adams (1965) tersebut menunjukkan bahwa seorang individu dapat memberikan reaksi terhadap hasil pekerjaannya dengan cara membandingkan jumlah dari hasil pekerjaan mereka dengan membandingkannya ke beberapa pekerjaan yang relevan, dan jika jumlah tersebut sesuai dengan maka individu akan merasa memiliki rasa keadilan.

Persepsi keadilan tersebut akan dirasakan oleh karyawan dan akan menjelaskannya pada sikap dan perilaku dalam sebuah organisasi.

Dari konsep pertukaran sosial juga dapat menunjukkan bahwa adanya *OCB* menjelaskan bagaimana hubungan diantara karyawan dan atasannya di sebuah organisasi (Konovsky dan Pugh, 1994). Keadilan organisasional yang dirasakan karyawan akan membuat mereka mengharapkan sebuah hubungan timbal balik dari usaha yang telah dilakukannya. *OCB* yang ada dalam organisasi dapat lebih dijelaskan dengan memberikan arti mengenai sebuah pertukaran sosial dan adanya norma timbal balik (Deckop, dkk., 2003).

Keadilan organisasional mengacu pada teori pertukaran sosial dan teori kesejahteraan, dan dapat dijelaskan bahwa karyawan dalam organisasi memiliki motif pertukaran dan motif sejahtera (Tjahjono, 2010). Carrel dan Dittrich (1978) menjelaskan bahwa elemen dari teori tersebut didasarkan pada tiga asumsi dasar, yaitu: 1). seseorang yang mengembangkan kepercayaannya terhadap hal yang menyebabkan sebuah hasil yang adil dan sebanding berdasarkan pada kontribusi pekerjaannya; 2). seseorang akan cenderung membandingkan hal yang diharapkan menjadi imbalan pekerjaannya dalam organisasi dengan hal yang menjadi imbalan orang lain dalam organisasi; dan 3). seseorang yang percaya jika hal yang telah dilakukan tidak sebanding, maka mereka akan melakukan sesuatu.

Keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi dapat diukur dengan empat parameter, menurut (Gibson, dkk., 1985 dalam Tjahjono, 2013) yaitu: 1). terhadap seorang individu yang merasakan bahwa dirinya diperlakukan secara adil atau tidak adil; 2). membandingkan hasil usahanya dengan orang lain yang serupa dan berfungsi sebagai pembanding rasio imbalan; 3). sebagai *input* yaitu adanya karakteristik pribadi individual yang dibawa ke dalam pekerjaannya; dan 4). sebagai *outcome* yaitu sesuatu yang diterima oleh individu sebagai hasil dari pekerjaannya baik itu berupa penghargaan, upah dan tunjangan.

Sebuah meta analisis yang dilakukan oleh Colquitt, dkk., (2001) telah menyatakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Dari keempat jenis keadilan tersebut, keadilan distributif dan keadilan prosedural termasuk ke dalam aspek formal, sedangkan keadilan interpersonal dan keadilan informasional masuk kedalam aspek sosial (Palupi dan Tjahjono, 2016). Dijelaskan pada awal penelitian tentang keadilan dimulai, menurut Colquitt (2012) bahwa para ilmuwan keadilan hanya berfokus dengan keadilan pada hasil keputusan yang disebut dengan keadilan distributif.

a. **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Altruisme**

Greenberg (1990) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan penilaian karyawan atas adanya keadilan dalam

memberikan penghargaan dan dorongan yang mereka terima sebagai kompensasi atau imbalan atas kontribusinya di organisasi tempatnya bekerja. Dapat juga diartikan sebagai sebuah kewajaran dalam pendistribusian hasil atau alokasi pekerjaan (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt, 2001).

Persepsi tentang keadilan distributif ini mengacu dari adanya pertanyaan apakah karyawan merasa telah diberi imbalan karena diberikan pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja yang kesemuanya itu secara positif terkait dengan *OCB* (Moorman, 1991). Keadilan distributif juga memiliki dampak positif terhadap *outcome* (Tjahjono, 2011), yang dimaksudkan adalah hasil yang memiliki pengaruh yang positif termasuk altruisme. Selain itu keadilan distributif akan memprediksi sikap yang langsung berkaitan dengan *outcome* (Folger dan Konovsky, 1989 dalam Moorman, 1991).

Ada tiga prinsip dasar yang penting dalam menilai *outcomes* (Tjahjono, 2008), yaitu: 1). prinsip proporsi, yaitu penerimaan dan pemasukan (*inputs*) dan hasil yang diperoleh sebanding dengan rekan kerjanya; 2). prinsip pemerataan dan prinsip yang mengutamakan adanya kebutuhan; dan 3). prinsip yang mengutamakan kebutuhan dalam mempertimbangkan suatu

pendistribusian, yaitu karyawan akan mendapatkan hasil dari pekerjaannya sesuai dengan apa yang dibutuhkannya.

Sebagai salah satu konsep yang selalu berkembang maka keadilan distributif dapat mendeskripsikan dan menjelaskan peran keadilan yang ada di sebuah organisasi (Greenberg, 1999), dan Colquitt (2001) menyatakan bahwa keadilan distributif akan mendominasi dari bentuk-bentuk keadilan yang lainnya. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap altruisme

b. **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Altruisme**

Hasil evaluasi yang dilakukan oleh Adams (1965) dengan menggunakan Teori Pertukaran Sosial membuat Thibaut dan Walker (1975) melakukan beberapa penelitian tentang kewajaran dalam proses pengambilan keputusan. Mereka berpendapat bahwa sebuah prosedur akan dapat dipandang adil apabila pihak yang bermasalah memiliki kontrol proses yaitu dapat menyampaikan apa yang menjadi keprihatinan mereka dalam upayanya mempengaruhi timbulnya sebuah hasil keputusan akhir (Colquitt, 2001).

Keadilan tersebut berdasarkan dari adanya sebuah prosedur dalam organisasi yang dirasakan adil oleh karyawan, dimana penekanannya adalah pada bagaimana pengambil kebijakan

membuat sebuah aturan atau prosedur dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2007; Tjahjono, dkk., 2015). Pengambil kebijakan berfungsi sebagai perantara dalam hubungan karyawan dengan organisasi, yang memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana persepsi dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Aselage dan Eisenberger, 2003).

Leventhal (1980) melakukan penelitian tentang bagaimana untuk melakukan penilaian terhadap keadilan prosedural dan menyatakan bahwa ada enam kriteria yang harus dipenuhi jika sebuah prosedur ingin dikatakan adil. Prosedur tersebut yaitu (a) selalu diterapkan dengan konsisten pada semua orang dan waktu; (b) terbebas dari adanya bias; (c) informasi yang dikumpulkan akurat untuk dipergunakan dalam pengambilan keputusan; (d) ada mekanisme untuk mengoreksi sebuah keputusan yang salah; (e) telah sesuai dengan standar etika yang berlaku; dan (f) telah memastikan semua pendapat dari berbagai kelompok. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Colquitt (2001) dan Tjahjono (2007).

Banyaknya persepsi tentang keadilan yang mengacu dari pertanyaan karyawan, dan karyawan akan merasa bahwa keputusan organisasi yang diambil telah dibuat secara adil dengan adanya masukan tambahan dari karyawan yang diperlukan dalam pengambilan keputusan (keadilan prosedural), yang kesemuanya

dari persepsi tersebut secara positif terkait dengan *OCB* (Moorman, 1991). Hasil tersebut bertentangan dengan Ekawati, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap *OCB*.

Keadilan prosedural dalam organisasi merujuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat suatu keputusan (Folger dan Cropanzano, 1998; Korsgaard, dkk., 1995 dalam Chi dan Han, 2008). Adanya peran yang dirasakan oleh karyawan dalam memberikan masukan terhadap organisasi akan menjadikan karyawan merasakan memiliki organisasi dan secara tidak langsung akan membuat cara pandangnya terhadap organisasi menjadi lebih baik.

Keadaan prosedural tersebut di atas akan dapat menimbulkan efek positif terhadap *OCB* karyawan khususnya altruisme (Taghinezhad, dkk., 2015), dan akan mendukung persepsi yang baik terhadap manajemen organisasi oleh karyawan. Selain memberikan masukan, keadilan prosedural juga berkaitan dengan adanya evaluasi dari sistem organisasi, institusi, dan otoritas (Lind dan Tyler, 1988 dalam Moorman (1991). Persepsi karyawan mengenai evaluasi organisasi tersebut akan membuat mereka berkontribusi secara lebih kepada organisasi (Tjahjono, 2008).

Adanya keadilan prosedural juga memiliki dampak positif terhadap *outcome* (Tjahjono, 2011) yang dihasilkan organisasi. Penelitian terdahulu juga telah menunjukkan bahwa keadilan prosedural lebih terkait dengan altruisme (Farh, dkk., 1990). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap altruisme

Penelitian mengenai keadilan organisasional berkembang, dengan adanya pengamatan oleh Bies dan Moag (1986) tentang kejadian pengambilan keputusan yang memiliki tiga aspek yaitu keputusan, prosedur, dan interaksi interpersonal. Colquitt (2012) menggunakan istilah keadilan interaksional untuk merekam adanya proses kewajaran dari terciptanya interaksi interpersonal tersebut.

Bies dan Moag (1986) memperkenalkan keadilan interaksional yang mereka nyatakan memiliki aturan yang terpisah dari aturan prosedural yang sebelumnya diperkenalkan oleh Thibaut dan Walker (1975) dan Leventhal (1980) dalam Colquitt (2015). Keadilan interaksional ini adalah perwujudan dari adanya aspek sosial keadilan terhadap karyawan yang dilakukan oleh adanya sikap dan kebijakan manajemen dalam memperlakukan karyawan dengan sikap menghormati dan didukung dengan adanya informasi yang jujur dan jelas (Colquitt, 2001; Tjahjono, 2008).

Keadilan interaksional memiliki dua jenis pendekatan yang berbeda yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1990; Greenberg, 1993). Greenberg (1993) berpendapat bahwa adanya peraturan penghormatan dan kepatutan berbeda dengan adanya peraturan pembenaran dan kebenaran, yang akhirnya memberikan nama setelah keadilan interpersonal dan terakhir dengan kriteria keadilan informasional. Dan konsep keadilan interpersonal dan keadilan informasional merupakan konsep yang berbeda secara konseptual ataupun secara empiris (Colquitt, 2001).

c. **Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Altruisme**

Colquitt (2001) menyatakan bahwa keadilan interpersonal adalah keadilan terhadap seseorang yang diperlakukan dengan penuh kesopanan, bermartabat, dan diberikan penghargaan oleh pihak berwenang yang terlibat dalam melaksanakan sebuah prosedur dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan. Selain itu adanya keadilan interpersonal ini juga merupakan persepsi karyawan atas perlakuan dari manajemen yang menghormati, bermartabat dan sopan terhadap para karyawan (Colquitt, dkk., 2006; Tjahjono, 2010).

Karyawan akan merasakan keadilan interpersonal dalam organisasi jika ada hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, dan bagaimana cara manajemen memperlakukan para

karyawan dalam menyampaikan sebuah informasi. Sesuai dengan Colquitt (2012) yang menyatakan bahwa keadilan interpersonal dapat terpenuhi jika pihak-pihak yang terkait dapat berkomunikasi tentang rincian secara prosedural dengan cara yang tepat dan keputusan yang akan diambil menjadi benar dengan menggunakan informasi yang jujur dan benar.

Keputusan yang diambil oleh manajemen organisasi akan dapat diterima oleh karyawan jika didukung oleh perilaku mereka dalam menyampaikan hasil keputusan tersebut. Keadilan interpersonal juga berfungsi sebagai pengubah reaksi karyawan terhadap timbulnya hasil keputusan (Colquitt, 2001), dan berkaitan dengan adanya persepsi kualitas dan keadilan yang berinteraksi antara pengambil keputusan dan penerimanya (Ramamoorthy dan Flood, 2004).

Keadilan interpersonal dalam organisasi yang baik akan dirasakan oleh karyawan dan akan menjadikan mereka memiliki organisasi. Keadaan tersebut secara alamiah akan menumbuhkan jiwa altruisme pada karyawan semakin meningkat. Didukung oleh adanya penelitian sebelumnya yang telah menunjukkan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh pada altruisme (Moorman, 1991; Moorman dan Niehoff, 1993; dan Ishak dan Alam, 2009). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : Keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap altruisme

d. Pengaruh Keadilan Informasional terhadap Altruisme

Keadilan informasional adalah keadilan selanjutnya yang dipisahkan dari keadilan interaksional (Bies dan Moag, 1986; Greenberg, 1990; Greenberg, 1993). Keadilan ini merupakan persepsi adanya keadilan terhadap kejujuran dan kejelasan sebuah informasi yang diinformasikan oleh manajemen sebuah organisasi (Colquitt, 2001; Tjahjono, 2010). Fokus dari keadilan ini adalah pada pemberian penjelasan kepada seseorang atau sekelompok orang dengan menyampaikan informasi tentang sebuah prosedur yang digunakan dengan sistem dan cara tertentu dan bagaimana sebuah hasil pekerjaan didistribusikan (Colquitt, 2001).

Pada umumnya, akan banyak reaksi yang diberikan karyawan jika mereka menerima sebuah informasi yang mereka anggap tidak transparan dan tidak sesuai dengan prosedur. Keadilan informasional berfungsi sebagai pengubah reaksi karyawan terhadap adanya prosedur yang berlaku dengan memberikan informasi yang diperlukan (Colquitt, 2001), dan merupakan keadilan yang berdasarkan dari kejujuran dan pembenaran yang dirasakan oleh karyawan (Colquitt, 2015).

Keadilan informasional ini amat sangat penting dalam menciptakan adanya sistem pertukaran informasi dalam lingkungan

organisasi dan secara alamiah akan terbentuk perilaku saling memberi dalam bentuk *OCB* (Colquitt dan Rodell, 2011). Sebuah penelitian telah menemukan bahwa keadilan informasional juga berpengaruh terhadap altruisme (Wan, 2011). Selain itu juga ditemukan bahwa keadilan informasional dalam organisasi ini berfokus pada adanya persepsi keadilan komunikasi (Erkutlu, 2011). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4 : Keadilan informasional berpengaruh positif terhadap altruisme

Keadilan organisasional penting dalam sistem organisasi dan Colquitt dan Shaw (2005) menunjukkan bahwa keempat dimensi keadilan organisasional memiliki kedudukan yang kuat pada tingkat keadilan organisasi. Banyaknya temuan yang cukup baik terkait dengan hubungan *OCB* dengan keadilan organisasi membuktikan bahwa ketika para karyawan memiliki persepsi yang baik mengenai keadilan organisasional, kecenderungan para karyawan akan lebih besar dalam melibatkan dirinya dan turut berpartisipasi dalam menunjukkan *OCB*-nya (Jafari dan Bidarian, 2012). Temuan tersebut di atas juga konsisten dengan temuan dari penelitian (Erick, dkk., 2008, Blakely, dkk., 2005, Moorman, 1991, dalam Jafari dan Bidarian, 2012).

Meta-analisis yang dilakukan Organ dan Ryan (1995) menemukan bahwa variabel sikap (kepuasan, keadilan, dan komitmen) menunjukkan

adanya hubungan yang paling kuat dengan *OCB*. Colquitt (2012) juga telah menuliskan bahwa banyak penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan akan dapat menjelaskan jenis yang unik dalam sikap dan perilaku utamanya, termasuk juga adanya komitmen organisasional, kepercayaan pada manajemen, *OCB*, perilaku kontraproduktif, dan kinerja tugas (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Colquitt, dkk., 2001).

Erkutlu (2010) juga mendukung argumen tentang keadilan organisasional yang dibangun secara sosial sehingga untuk melakukan penelitian tentang keadilan organisasi disebuah organisasi haruslah terlebih dahulu mengenali konteks organisasi di mana individu itu beroperasi. Keadilan organisasional bagi karyawan dan *OCB* juga diteliti oleh Jafari dan Bidarian (2012) yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan yang positif diantara komponen keadilan organisasional dan *OCB*.

Sehingga para karyawan yang memiliki perasaan bahwa lingkungan tempatnya bekerja itu adil akan cenderung merasa dihargai oleh perusahaan atau organisasi (Lind, 2001; Norris-Watts dan Levy, 2004 dalam Valentine, dkk., 2011). Perasaan merasa dihargai tersebut akan membantu membuat suasana dalam lingkungan organisasi menjadi nyaman sehingga para karyawan akan selalu dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal.

Dalam fokus penelitian ini penulis mendeskripsikan bahwa keadilan organisasional bagi karyawan khususnya widyaiswara di

organisasi PPPPTK Kejuruan di Indonesia belum dirasakan secara menyeluruh. Keadaan tersebut dapat terlihat dengan masih belum disiplinnya mereka dalam melakukan tugas dan fungsinya yaitu melakukan kegiatan mendidik, mengajar, dan melatih (dikjartih) PNS, melakukan evaluasi dan pengembangan diklat di sebuah organisasi pemerintah.

Kegiatan yang mereka lakukan seharusnya adalah banyak berkoordinasi dengan rekan kerjanya mengenai materi pelatihan dalam melakukan proses dikjartih, selain itu perilaku saling membantu juga masih harus diteliti lagi karena masih terlihatnya sifat individualisme yang dominan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu juga para widyaiswara tersebut juga harus mengumpulkan nilai pribadi yang didapatkan dari jumlah jam dalam dikjartih sebagai angka kredit untuk dapat meningkatkan karirnya, sehingga sering kali seorang widyaiswara merasakan sebuah persaingan dalam bekerja yang akan mempengaruhi pola pikir dan tindakannya.

6. Peran Moderasi *Person Organizational (PO) Fit*

Temuan dari Livingstone, dkk., (1997) dalam Turek dan Wojtczuk-Ture (2015) mengatakan bahwa adanya *fit* (kecocokkan) akan mengacu pada sebuah tingkat kesamaan atau kompatibilitas antara karakteristik individu dan keadaan situasional yang ada. Keadaan tersebut harus ada dalam sebuah organisasi agar dapat terbangun sebuah kondisi organisasi yang nyaman dan kondusif. *Person Organizational (PO)* telah didefinisikan dalam berbagai cara sebagai kesesuaian antara adanya nilai,

tujuan, situasi di lingkungan kerja, dan adanya kecocokan antara kepribadian masing-masing individu dan karakteristiknya dalam sebuah organisasi (Chatman, 1991).

Hubungan yang terjalin antara seorang individu dengan lingkungan kerja organisasinya berdasarkan dari adanya teori penyesuaian kerja (*theory of work adjustment/ TWA*), yang dimulai ketika seorang karyawan menunjukkan kompetensinya terhadap pekerjaan yang dilakukannya sebagai kebutuhan kerja di sebuah organisasi (Dawis dan Lofquist, 1984 dalam Dawis, 2005). Karyawan akan bekerja sesuai kompetensinya secara maksimal dan organisasi akan menyediakan penghargaan seperti gaji, status, ataupun kebutuhan individu lainnya yang diperlukan seorang karyawan.

Sebuah organisasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat mencocokkan antara karyawan (*person*) dengan lingkungannya. Kristof (1996) dan Kristof, dkk. (2005) mengatakan bahwa asumsi antara karakteristik individu seorang karyawan dan kondisi lingkungan kerja akan dapat sesuai jika telah melalui dua dimensi utama yaitu: 1). adanya kesesuaian tujuan, nilai, dan kebutuhan karyawan terhadap organisasi yang kemungkinan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka atau dinamakan dengan *person organization fit (PO Fit)*, dan 2). adanya kompetensi seorang karyawan dan persyaratan jabatan yang sesuai atau dinamakan dengan *person job fit (PJ fit)*. Meta analisis yang telah dilakukan oleh Kristof-Brown (2005) tersebut menunjukkan bahwa *PO Fit* dan *PJ Fit*

adalah yang baik dan sesuai untuk organisasi, akan tetapi memiliki dampak yang berbeda terhadap sikap dan perilaku mereka. Persepsi karyawan tentang adanya *PO Fit* dan *PJ Fit* juga harus diperlakukan sebagai dua konstruksi yang berbeda (Lauver dan Kristof, 2001).

Kecocokkan antara orang dengan organisasi (*Person Organizational Fit/ PO Fit*) mengacu dari adanya kerangka kerja *Attraction Selection Attrition (ASA)* yang dikemukakan oleh Schneider (1987). Kerangka kerja ini menjelaskan bahwa seorang individu tidak secara tiba-tiba diberikan tugas berdasarkan sebuah keadaan, tetapi mereka akan mencari keadaan yang menarik bagi mereka untuk bekerja. Hal ini akan membuat seorang individu untuk memilih menjadi bagian dari sebuah keadaan dan membantu untuk menentukan keadaan tetap seperti semula.

PO Fit adalah sebuah sarana untuk mengaitkan nilai-nilai individu seorang karyawan dengan organisasinya (O'Reilly & Chatman, 1986; Chatman, 1989; Bretz and Judge, 1994; Cable & Judge, 1996; Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002; Siegall & McDonald, 2004). *PO Fit* sendiri telah diteliti oleh Bretz & Judge (1994) di dalam empat pendekatan secara perspektif, yaitu: 1). Bagaimana tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu karyawan cocok dengan persyaratan sebuah pekerjaan; 2). Bagaimana tingkat kesesuaian antara kebutuhan individu karyawan dan struktur sebuah organisasi; 3). *PO Fit* adalah kecocokan

antara nilai-nilai budaya individu dan nilai-nilai organisasinya; dan 4). kepribadian diri individu dan nilai-nilai organisasi yang dirasakan.

PO Fit pada umumnya adalah sebagai sebuah nilai dengan kecocokan yang ada diantara nilai-nilai pada karyawan dengan nilai-nilai yang ada pada organisasinya (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Kristof, dkk., 2005; Elfenbein dan O'Reilly, 2007), dan mempengaruhi perilaku karyawan (Chatman, 1989; O'Reilly, dkk., 1991; Cable and Judge, 1996; Kristof, 1996, Cable & DeRue, 2002). Seperti yang dikemukakan oleh Kristof-Brown, dkk., (2005) yang menyatakan bahwa ada tiga hal dalam *PO Fit* yaitu: 1). Adanya kesamaan kepribadian individu karyawan dengan karakteristik organisasinya; 2). adanya kompatibilitas atau kesamaan tujuan antara karyawan dengan organisasinya; dan 3). Adanya konsistensi antara nilai-nilai karyawan dengan budaya organisasinya.

Konsep dari *PO Fit* sendiri merupakan kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai yang ada di organisasi berdasarkan dari persepsi karyawan itu sendiri (Farooqui dan Asha, 2014). Karyawan akan lebih menyenangi organisasi yang memiliki kesamaan dengan mereka (Schneider, 1987), dan akan lebih tertarik dan mempercayai karyawan lainnya yang mirip atau serupa dengan mereka (Cable dan DeRue, 2002). Keadaan tersebut akan terbangun dari adanya kecocokkan pribadi antar karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja (*PO Fit*), yang akhirnya akan berdampak pada perilaku mereka dalam membangun hubungan diantara mereka.

Peran *PO Fit* sebagai pemoderasi dalam penelitian ini didukung oleh adanya teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa seorang individu yang telah menerima hasil dari orang lain lebih cenderung akan memberikan sesuatu secara bergantian sebagai balasannya (Organ, 1990), dan teori penyesuaian kerja yang dinyatakan dengan adanya kompetensi seorang karyawan yang dihargai pada sebuah organisasi dalam bentuk gaji, status dan lain sebagainya (Dawis dan Lofquist, 1984 dalam Dawis, 2005). Keadaan tersebut akan membuat seorang karyawan merasa mendapat sebuah keuntungan dari suatu pekerjaan yang dilakukannya kepada organisasi, dan Bretz dan Judge (1994) menyatakan bahwa gaji dan kesuksesan karir juga dipengaruhi oleh adanya *PO Fit* dalam organisasi.

Kimura (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa peran *PO Fit* sebagai moderator memiliki efek yang positif dalam meningkatkan keterlibatan kerja yang dilakukan karyawan. Karyawan akan bekerja secara maksimal jika memiliki nilai-nilai individu yang sama dengan nilai-nilai organisasi, dan akan lebih berkontribusi terhadap organisasinya (Chatman, 1989), dan ketika *PO Fit* karyawan tinggi maka mereka cenderung lebih berkomitmen dan melakukan pekerjaan secara lebih produktif (O'Reilly, dkk., 1991). *PO Fit* dalam organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Liu, dkk., 2010), dan juga semakin menunjukkan bahwa semakin baik *fit* maka karyawan akan menjadi semakin bahagia (Kristof, 1996 & Bright, L., 2007).

Sebuah penelitian dilakukan oleh Grobler (2016) memberikan pengukuran bahwa antara *PO Fit* akan terjadi jika setidaknya ada satu entitas yang menyediakan kebutuhan lainnya atau para karyawan tersebut memiliki karakteristik dasar yang sama, dan jika keduanya terpenuhi maka akan terjadi. Di dalam artikel ini pula Mitchell, dkk., (2001) menyimpulkan dengan membuat sebuah pendefinisian secara keseluruhan bahwa *PO Fit* sebagai bentuk kompatibilitas atau adanya rasa kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan dengan organisasinya.

Sebuah penelitian lain juga telah menunjukkan bahwa *PO Fit* dapat mendorong karyawan melakukan sebuah kerja secara ekstra untuk organisasi mereka. Karyawan akan melakukan sesuatu yang bermanfaat, mereka memiliki rasa untuk menoleransi ketidaknyamanan yang berhubungan dengan pekerjaannya, akan selalu mendukung rekan-rekan kerjanya, menghadiri kegiatan sebagai fungsi organisasi yang tidak wajib, dan selalu membantu untuk mencapai tujuan organisasi (Chatman, 1991; Vilela, dkk., 2008 dalam Wei, 2013).

Organisasi akan dianggap berhasil jika setiap karyawan yang ada bekerja dengan maksimal, dan hal tersebut akan didapatkan jika para karyawan merasa ada keterikatan dengan organisasi tempatnya bekerja. Peneliti Organ membahas bahwa adanya *OCB* cenderung memainkan sebuah peran penting dalam membangun hubungan dengan orang lain (Bolino dkk., 2002 dalam Ariani, 2013). Keterikatan tersebut akan menjadi kecocokkan dan akan menimbulkan semangat dalam mencapai visi dan

misi organisasi, yang pada akhirnya akan memunculkan sifat altruisme dalam diri karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Edwards dan Shipp, (2012) dalam Turek dan Wojtczuk-Ture, (2015) yang juga menyatakan bahwa kecocokkan dapat mempengaruhi *OCB*. Penelitian tersebut mengatakan bahwa adanya faktor kesamaan, yaitu individu atau seorang karyawan akan lebih memilih untuk membantu orang lain yang mirip dengan diri mereka, dan altruisme dianggap sebagai dimensi yang sangat penting dari *OCB*.

Khaola dan Sebotsa (2015) juga menemukan bahwa *PO Fit* berhubungan positif dengan altruisme. Temuan itu juga konsisten dengan Farzaneh dkk., 2014; Hoffman dan Woehr, 2006; Wei, 2013 dalam Hoffman dan Woehr (2006). Temuan dari penelitian dari Hoffman dan Woehr (2006) tersebut secara khusus menyatakan bahwa masih sedikit penelitian tentang dampak *PO Fit* terhadap *OCB*, *PO Fit* pada keterlibatan kerja (Kimura, 2011) sehingga diperlukan penelitian-penelitian lainnya.

Penelitian ini meneliti tentang hubungan diantara karyawan dengan organisasi atau merupakan sebuah hubungan timbal balik antara karyawan yang melakukan pekerjaan dan hasilnya terhadap mereka dan organisasi. Untuk dapat mencapainya diperlukan keadaan yang kondusif didalam lingkungan pekerjaan, dan dikarenakan pentingnya hubungan timbal balik ini maka hubungan ini harus selalu terjaga diantara mereka (Organ, 1990).

Hubungan timbal balik ini dapat berupa rasa keadilan yang diterima oleh karyawan di organisasinya.

Fenomena keadilan ini tidak dapat terlepas dari adanya kecocokan dengan organisasinya. Selama seorang karyawan merasa ada kecocokan dengan nilai-nilai yang ada dalam dirinya dan nilai dari suatu organisasi, maka mereka akan cenderung puas dengan pekerjaannya (Alnia cik., dkk., 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2011) menyatakan bahwa keadilan yang ada dalam sebuah organisasi akan memberikan nilai positif (*outcome*). Bentuk dari *outcome* yang positif tersebut termasuk juga *PO Fit*, karena merupakan variabel yang dapat menilai secara subjektif terhadap individu. *PO Fit* juga akan dapat menjelaskan fenomena keadilan yang ada dalam sebuah organisasi, dikarenakan merupakan variabel yang terkait dengan diri pribadi seseorang.

Seorang karyawan akan menunjukkan rasa kepedulian terhadap kemajuan organisasinya dengan melakukan kegiatan yang akan menguntungkan organisasi, yang akan mengarah pada adanya perbaikan lingkungan dan perilaku di dalam organisasi. Secara keseluruhan karyawan dalam sebuah organisasi akan menunjukkan keterikatan secara personal terhadap pekerjaan yang semuanya tergantung dari rasa keadilan yang dirasakannya.

Karyawan memiliki kebutuhan yang disediakan dari pekerjaannya diantaranya gaji, pelatihan, pekerjaan yang menarik, peluang promosi, kondisi pekerjaan (Cable dan DeRue, 2002; Munchinky dan Monahan,

1987). Perasaan keadilan dalam organisasi yaitu keadilan distributif akan dapat secara langsung dirasakan oleh karyawan jika mereka telah mendapatkan kebutuhannya dari organisasi sebagai suatu imbalan dari sebuah pekerjaan yang telah mereka lakukan.

a. ***PO Fit* memoderasi Keadilan Distributif terhadap Altruisme**

Kristof (1996) menyarankan bahwa adanya nilai-nilai pada diri karyawan dan organisasi dapat dipandang sebagai sebuah mekanisme yang didasarkan dari keinginan para karyawan dan merupakan sebuah imbalan yang menjadi syarat dalam sebuah hubungan pekerjaan, dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan dalam pekerjaan tertentu (Schein, 1992). Didukung oleh Rangriz (2012) yang telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keadilan distributif dan altruisme, sebagai bentuk dari *outcome* yang positif dan merupakan dampak dari keadilan distributif (Tjahjono, 2011).

Selain itu penelitian dari Turek dan Wojtczuk-Ture (2015) telah mengatakan bahwa sangat penting untuk melakukan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kecocokan (*fit*) dikarenakan dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada dampak mediasi dan moderasi dari *PO Fit* ini terhadap hasil, sikap dan perilaku karyawan, dan *PO Fit* sebagai pemoderasi pemberdayaan struktural terhadap pemberdayaan psikologis karyawan (Kimura, 2011).

Berdasarkan hal tersebut, penulis melakukan penelitian terhadap para widyaiswara dengan pemoderasian atau melakukan penginteraksian pada keadilan distributif terhadap *PO Fit*, yang diharapkan dapat meningkatkan altruisme pada diri mereka. Semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan oleh para widyaiswara maka akan semakin tinggi juga jiwa altruisme dalam diri mereka, terlebih lagi jika berinteraksi dengan *PO Fit*. Dari uraian diatas maka dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan distributif ke altruisme

b. ***PO Fit* memoderasi Keadilan Prosedural terhadap Altruisme**

Untuk dapat terus memprediksi kepatuhan terhadap peraturan peradilan maka perlu untuk melakukan banyak penelitian tentang variabel organisasi, manajerial, dan karyawan (Colquitt, 2012). Kepatuhan tersebut dapat dilihat salah satunya dari keadilan prosedural yang ada dalam sebuah organisasi. Rasa keadilan ini akan dapat dirasakan oleh karyawan jika mereka dapat memberikan sumbangan saran dan pemikiran dalam pembuatan dan penerapan sebuah sistem prosedural yang diterapkan sebuah organisasi.

Pengambil kebijakan sebagai perantara hubungan antara karyawan dengan organisasi memiliki memiliki kemungkinan yang relevan dalam memahami perkembangan *PO Fit* yang ada diantara

karyawan (Kristof, dkk., 2005), dan memahami perilaku karyawan (Turek dan Wojtczuk-Ture, 2015). Adanya keadaan saling memahami ini akan menjadikan keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan meningkat dan membuat jiwa altruismenya lebih tinggi, terlebih lagi ditambahkan dengan adanya kecocokkan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki *PO Fit* yang tinggi akan memiliki alasan untuk memajukan organisasinya, dan cenderung memiliki hubungan yang baik dengan rekannya dan pemahaman tentang pentingnya perilaku yang diinginkan organisasi untuk meningkatkan tingkat kebutuhan pekerjaannya (Boon dan Michal Biron, 2016). Karyawan dengan dimoderasi oleh *PO Fit* secara psikologis akan membuat mereka semakin meningkatkan kinerjanya (Kimura, 2011), yang pada akhirnya akan membuat mereka melakukan pekerjaannya secara maksimal. Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh para widyaiswara maka akan semakin tinggi juga jiwa altruisme dalam diri mereka, terlebih lagi jika berinteraksi dengan *PO Fit*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan prosedural ke altruisme

- c. ***PO Fit* memoderasi Keadilan Interpersonal terhadap Altruisme**

PO Fit dapat menilai sejauh mana keterampilan, kebutuhan, dan syarat dari pekerjaannya telah sesuai dengan kepribadian seorang individu karyawan (Bretz dan Judge, 1994). Peran *PO Fit* dalam suatu organisasi dan sebagai pemoderasi (Kimura, 2011), tentunya akan mendukung terbangunnya keadilan interaksional dalam meningkatkan altruisme, karena adanya nilai-nilai individu yang didukung oleh organisasi akan membuat seorang karyawan menjadi maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Hasil akhir yang diharapkan adalah karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasinya akan menunjukkan *OCB* yang lebih banyak (Meyer, dkk., 2002).

PO Fit yang tinggi tentunya akan mendukung keadilan interpersonal yang dirasakan oleh para widyaiswara dalam meningkatkan altruisme-nya sehingga mereka akan secara maksimal melakukan pekerjaannya karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi. Sebuah hubungan sebab akibat akan menjadikan *PO Fit* dapat memprediksi pemberdayaan karyawan secara psikologis terhadap kinerjanya (Gregory, dkk., 2010; Kimura, 2011). Semakin tinggi keadilan interpersonal yang dirasakan oleh para widyaiswara maka akan semakin tinggi juga jiwa altruisme dalam diri mereka, terlebih lagi jika berinteraksi dengan *PO Fit*. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7 : PO Fit memoderasi pengaruh keadilan interpersonal ke altruisme

d. **PO Fit memoderasi Keadilan Informasional terhadap Altruisme**

Rasa keadilan selanjutnya adalah keadilan informasional yang secara langsung dapat dirasakan oleh karyawan. Keadilan informasional ini merupakan aspek sosial dari keadilan prosedural yang dapat memberikan informasi untuk menilai kestrukturannya sebuah prosedur (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001; Tjahjono, 2010). Keadilan informasional ini berasal dari sebuah dimensi *explanation* (penjelasan) yaitu sebuah persepsi karyawan terhadap pengambil kebijakan atau manajemen organisasi dalam memberikan penjelasan yang sesuai dengan fakta kepada mereka (Tjahjono, 2010).

Keadilan informasional ini lebih kepada keadilan komunikasi yang karyawan rasakan dalam sebuah organisasi, yang menciptakan sebuah keadaan dengan beredarnya informasi penting bagi karyawan atau dengan sistem pertukaran informasi. Keadaan yang terbangun ini akan membuat perasaan nyaman dikarenakan mereka mengetahui informasi penting yang berhubungan langsung dengan karyawan. Perasaan ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan secara alamiah akan timbul altruisme dalam diri mereka (Colquitt dan Rodell, 2011).

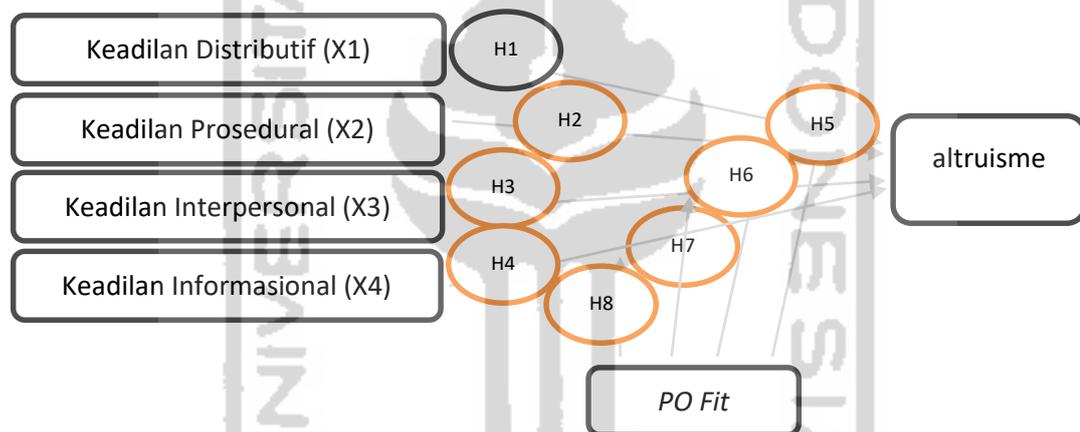
Kondisi organisasi yang kondusif adalah adanya situasi yang nyaman dalam melakukan pekerjaan dan didukung oleh adanya kesesuaian antara diri pribadi individu seorang karyawan terhadap organisasinya. Kesesuaian nilai-nilai antara karyawan dan organisasinya telah mendorong terjalinnya komunikasi diantara para karyawan dan menjadikan mereka menerapkannya ke dalam sikap dan perilaku positif mereka yang terkait dengan pekerjaannya (Edwards dan Cable, 2009; Kristof, dkk., 2005).

PO Fit secara signifikan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan (Chatman, 1991; Hoffman dan Woehr, 2006; Kristof-Brown, dkk., 2005). Fokusnya adalah pada nilai-nilai yang dapat digunakan dalam menjelaskan adanya *PO Fit* (Chatman, 1991), dan dapat berfungsi sebagai pemoderasi (Kimiura, 2011). Berdasarkan hal tersebut, penulis melakukan penelitian terhadap para widyaiswara dengan pemoderasian keadilan informasional terhadap *PO Fit*, yang diharapkan dapat meningkatkan altruisme pada diri mereka. Semakin tinggi keadilan informasional yang dirasakan oleh para widyaiswara maka akan semakin tinggi juga jiwa altruisme dalam diri mereka, terlebih lagi jika berinteraksi dengan *PO Fit*. Untuk itu maka dirumuskan hipotesis kedelapan sebagai berikut:

H8 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan informasional ke altruisme

B. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka penelitian yang bertujuan untuk menunjukkan alur berpikir dan merupakan konsep dari penelitian. Kerangka penelitian ini akan menghubungkan antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dengan dimoderasi oleh variabel pemoderasi yang bertujuan untuk memperkuat atau memperlemah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel dependen, dan digambarkan sebagai berikut:



Gambar II.1
Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk meneliti data pada populasi dan sampel tertentu, dengan mengumpulkan data melalui instrumen penelitian dan analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik. Tujuan penelitian dengan pendekatan kuantitatif ini adalah untuk menunjukkan adanya sebuah hubungan, menguji teori yang relevan, dan mencari nilai yang prediktif untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2002).

2. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah widyaiswara yang ada pada 6 PPPPTK Kejuruan di Indonesia yang berjumlah 355 orang. Objek penelitian penulis adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional, *PO Fit*, dan altruisme.

3. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian di 6 lokasi PPPPTK Kejuruan di Indonesia, yaitu PPPPTK Seni dan Budaya di Yogyakarta, PPPPTK Teknik dan Bangunan di Malang, PPPPTK Bangunan Mesin Teknik Industri di Bandung, PPPPTK Bisnis dan Pariwisata di Sawangan, PPPPTK Pertanian di Cianjur, dan PPPPTK Bangunan dan Listrik di Medan.

B. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel dari sebuah penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari seseorang atau sebuah objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam suatu kelompok (Sugiyono, 2002). Berdasarkan dari telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel penelitian ini adalah :

1. Variabel independen,

Penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), dan keadilan informasional (X4).

2. Variabel dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah altruisme (Y).

3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang berperan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel moderasi adalah *PO Fit* (M).

Pemberian skor dilakukan atas setiap jawaban pertanyaan yaitu keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), *PO Fit* (M), dan altruisme (Y). Selanjutnya nilai-nilai dari alternatif tersebut dijumlahkan untuk setiap responden.

Penelitian ini didalamnya terdapat definisi operasional yang merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel penelitian diukur, yang menjadikan peneliti

dapat mengetahui baik buruknya sebuah pengukuran. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan yang dirasakan terdistribusi adil oleh karyawan karena karyawan telah diberi imbalan karena adanya pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja, Moorman (1991). Variabel keadilan distributif akan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt dan Rodell (2015) yang berisi skala empat item. Setiap item akan menanyakan sampai dimana responden mempercayai hasil yang diterima dari organisasi tempatnya bekerja seperti imbalan (bayaran), penghargaan, evaluasi, promosi, tugas dan lain sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut nantinya akan mengacu sejauh mana : 1). Apakah hasil dari sebuah pekerjaan telah mencerminkan usaha yang telah dilakukan seorang karyawan; 2). Apakah hasil dari sebuah pekerjaan tersebut telah sesuai untuk pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan; 3). Apakah hasil dari sebuah pekerjaan tersebut telah mencerminkan kontribusi yang telah diberikan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya; dan 4). Apakah hasil dari sebuah pekerjaan tersebut telah dibenarkan berdasarkan dari hasil kinerja seorang karyawan.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa keputusan organisasi telah dibuat secara adil dan karyawan dapat memberikan masukan jika

diperlukan, Moorman (1991). Variabel keadilan prosedural akan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt dan Rodell (2015) yang berisi skala tujuh item. Setiap item akan menanyakan sampai dimana responden menilai prosedur yang digunakan oleh organisasi dalam membuat keputusan tentang pembayaran, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas, dan lain sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut nantinya akan mengacu sejauh mana : 1). Apakah seorang karyawan dapat berekspresi dalam bekerja di lingkup prosedur yang telah ditetapkan tersebut; 2). Dapatkah seorang karyawan mempengaruhi keputusan yang diambil dengan diberlakukannya prosedur yang telah ditetapkan; 3). Apakah prosedur yang diberlakukan tersebut telah diterapkan secara konsisten; 4). Apakah prosedur yang ditetapkan telah bebas dari bias; 5). Apakah prosedur yang telah ditetapkan tersebut didasarkan pada adanya informasi yang akurat; 6). Apakah seorang karyawan dapat mengajukan banding atas keputusan yang diterima oleh prosedur tersebut; dan 7). Apakah prosedur yang telah ditetapkan tersebut telah menjunjung standar etika dan moral.

3. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat, dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang dalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan, Colquitt (2001). Variabel keadilan interpersonal akan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt dan Rodell (2015) yang berisi skala

empat item. Setiap item akan menanyakan sampai dimana responden menilai adanya interaksi antara seorang karyawan dengan atasannya (organisasi) yang berwenang dalam mengambil keputusan prosedur dalam hal pembayaran, hadiah, evaluasi, promosi, penugasan, dan lain sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut nantinya akan mengacu sejauh mana prosedur tersebut diimplementasikan: 1). Apakah atasannya memperlakukan seorang karyawan dengan sopan; 2). Apakah atasannya memperlakukan seorang karyawan dengan harga dirinya; 3). Apakah atasannya memperlakukan seorang karyawan dengan hormat; dan 4). Apakah atasannya telah menahan dirinya dari komentar atau komentar yang tidak pantas.

4. Keadilan Informasional

Keadilan informasional adalah keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu (Lilly, dkk., 2012). Variabel keadilan informasional akan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt dan Rodell (2015) yang berisi skala lima item. Setiap item akan menanyakan sampai dimana akan mengacu pada penjelasan yang ditawarkan oleh atasannya sebagai pengambil keputusan tentang pembayaran, hadiah, evaluasi, promosi, tugas, dan lain sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut nantinya akan mengacu pada: 1). Apakah seorang atasan jujur ketika berkomunikasi dengan seorang karyawan; 2. Apakah seorang atasan telah menjelaskan sebuah prosedur pengambilan keputusan secara menyeluruh;

- 3). Apakah penjelasan seorang atasan mengenai prosedur masuk akal; 4). Apakah seorang atasan mengkomunikasikan detail secara tepat waktu; dan
- 5). Apakah seorang atasan telah menyesuaikan adanya komunikasi untuk memenuhi kebutuhan individu.

5. *PO Fit*

PO Fit adalah kesesuaian (kecocokkan) antara orang dalam sebuah organisasi, dimana kesesuaian orang dengan organisasi (*PO Fit*) telah didefinisikan dalam berbagai cara sebagai kesesuaian antara nilai, tujuan bersama, adanya situasi yang diperkuat di lingkungan kerja, dan kecocokan antara kepribadian individu dan karakteristik organisasi (Chatman, 1991). Untuk variabel *PO Fit* dalam hal ini akan diukur dengan 4 konseptualisasi dari Kristof (1996), yaitu : 1. kesesuaian nilai; 2. kesesuaian tujuan; 3. pemenuhan kebutuhan karyawan; dan 4. kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian.

6. Altruisme

Altruisme adalah salah satu dimensi dari *OCB* yaitu perilaku yang secara sukarela menolong orang lain dan mencegah terjadinya suatu permasalahan didalam sebuah organisasi (Konovsky dan Organ, 1996 dan Podsakoff, dkk., 2000). Variabel altruisme akan diinventarisasi dengan skala Morrison (1995) dalam Aldag and Reschke (1997) telah memiliki kemampuan psikometrik yang baik dan telah disempurnakan, dimana skala ini mengukur dimensi *OCB* khususnya altruisme sebagai berikut: 1. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat; 2. Membantu

orang lain yang pekerjaannya melebihi beban kerja; 3. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta; 4. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk; 5. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan permasalahan pekerjaan; 6. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta; 7. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan; dan 8. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampling

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah *simple random sampling*, yaitu pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah widyaiswara pada PPPPTK Kejuruan di Indonesia yang berfungsi sebagai tenaga fungsional yang berjumlah 355 orang. Menurut Mustafa (2009), populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek penelitian, akan tetapi meliputi seluruh karakteristik atau ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Sampel merupakan bagian populasi yang terwakili dan akan diteliti atau sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang terwakili, Mustafa (2009). Penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair, dkk. (2010) adalah dengan menghitung jumlah indikator dalam instrumen penelitian

dan dikalikan dengan 5. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 32 dan dikalikan dengan 5 maka jumlah sampel minimum adalah 160. Jumlah responden seluruh widyaiswara di 6 PPPPTK Kejuruan di Indonesia yaitu :

Tabel III.1

Jumlah Populasi Widyaiswara

No	Instansi	Jumlah
1.	PPPPTK Seni dan Budaya Yoyakarta	50
2.	PPPPTK Teknik dan Bangunan Malang	80
3.	PPPPTK Bangunan Mesin Teknik Industri Bandung	60
4.	PPPPTK Bisnis dan Pariwisata Sawangan	50
5.	PPPPTK Pertanian Cianjur	65
6.	PPPPTK Bangunan dan Listrik Medan	50
Jumlah Total		355

D. Instrumen Penelitian

Kisi-kisi instrumen penelitian yang memuat tentang item pertanyaan sebagai indikator dari tiap-tiap variabel, yaitu:

Tabel III.2

Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Variabel Independen : 1. Keadilan Distributif	Keadilan yang dirasakan terdistribusi adil oleh karyawan karena karyawan telah diberi imbalan karena	Jumlah 4 item, Colquitt dan Rodell (2015) yaitu : 1. Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) telah mencerminkan usaha yang sudah saya lakukan.

	adanya pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja, Moorman (1991).	<ol style="list-style-type: none"> 2. Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan. 3. Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah mencerminkan kontribusi yang telah saya berikan terhadap pekerjaan saya. 4. Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja saya.
2. Keadilan Prosedural	Persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa keputusan organisasi telah dibuat secara adil dan karyawan dapat memberikan masukan jika diperlukan, Moorman (1991).	<p>Jumlah 7 item, Colquitt dan Rodell (2015) yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa dapat mengemukakan pandangan saya melalui prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi saya. 2. Saya dapat mempengaruhi keputusan yang diambil melalui prosedur yang telah ditetapkan organisasi saya. 3. Saya merasa prosedur yang diberlakukan telah diterapkan secara konsisten. 4. Saya merasa prosedur yang ditetapkan telah bebas dari bias kepentingan. 5. Saya merasa prosedur yang telah ditetapkan tersebut telah didasarkan pada adanya informasi yang akurat. 6. Saya dapat mengajukan banding atas keputusan yang diterima melalui prosedur yang ada. 7. Saya merasa prosedur yang telah ditetapkan organisasi telah menjunjung standar etika dan moral.
3. Keadilan Interpersonal	Keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat, dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang dalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan, Colquitt (2001).	<p>Jumlah 4 item, Colquitt dan Rodell (2015) yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya memperlakukan saya dengan sopan. 2. Atasan saya menghargai saya. 3. Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat. 4. Atasan saya telah menahan dirinya dari komentar atau komentar yang tidak pantas.
4. Keadilan Informasional	Keadilan yang menjelaskan bagaimana prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu, Lilly, dkk.,	<p>Jumlah 5 item, Colquitt dan Rodell (2015) yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa atasan saya jujur ketika berkomunikasi dengan saya. 2. Saya merasa atasan saya telah menjelaskan sebuah prosedur pengambilan keputusan secara menyeluruh. 3. Saya merasa penjelasan dari atasan saya

		(2012).	mengenai prosedur telah masuk akal. 4. Saya merasa atasan saya telah mengkomunikasikan informasi secara detail dan tepat waktu. 5. Saya merasa atasan saya telah menyesuaikan cara komunikasi untuk memenuhi kebutuhan individu.
2.	Variabel Moderasi : <i>PO Fit</i>	Kesesuaian (kecocokan) antara orang dalam sebuah organisasi, Chatman, (1991).	Jumlah 4 item, Kristof (1996) yaitu : 1. Saya merasa nilai-nilai hidup saya sesuai dengan nilai-nilai di organisasi. 2. Saya merasa tujuan hidup saya sesuai dengan dengan tujuan organisasi saya. 3. Saya merasa organisasi memenuhi kebutuhan hidup saya. 4. Saya merasa kepribadian saya cocok dengan budaya yang ada di organisasi ini.
3.	Variabel Dependen : Altruisme	Perilaku yang secara sukarela menolong orang lain dan mencegah terjadinya suatu permasalahan didalam sebuah organisasi, Konovsky & Organ (1996) dan Podsakoff, dkk., (2000).	Jumlah 8 item, Morrison (1995) yaitu : 1. Saya menggantikan rekan kerja saya yang sedang berhalangan atau tidak masuk kerja. 2. Saya membantu rekan kerja saya yang pekerjaannya melebihi beban kerjanya.. 3. Saya membantu proses orientasi terhadap widyaiswara baru walaupun tidak ada permintaan. 4. Saya membantu mengerjakan tugas rekan tim kerja saya pada saat mereka tidak masuk. 5. Saya meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja saya berkaitan dengan permasalahan dalam pekerjaan. 6. Saya menjadi <i>volunteer</i> untuk mengerjakan sesuatu tanpa ada permintaan. 7. Saya membantu orang lain di luar departemen (bagian) saya jika mereka memiliki permasalahan. 8. Saya membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebuah instrumen yang telah selesai dibuat, sebelum digunakan dalam mengumpulkan data harus dilakukan pengujian instrumen yang bertujuan agar instrumen tersebut dinyatakan valid dan reliabel. Instrumen yang dinyatakan valid adalah apabila dapat mengukur apa yang seharusnya dapat diukur. Sebelum dilakukan analisis data, kuisisioner harus terkumpul terlebih dahulu dan akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu item dari kuisioner telah tepat, atau sering dikatakan dengan uji validitas item. Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (indikator) yang digunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas item-item instrumen dalam penelitian ini akan menggunakan program yang relevan. Uji validitas berhubungan dengan tujuan dari sebuah penelitian dan akan dikatakan valid jika tujuan penelitian diukur secara nyata dan benar (Haryono, 2017).

Setelah dilakukan uji validitas terhadap tiap-tiap indikator dalam penelitian ini, maka akan dilakukan uji reliabilitas yang memiliki tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan tersebut reliabel. Dinyatakan reliabel adalah apabila instrumen tersebut telah beberapa kali digunakan untuk mengukur obyek yang sama, walaupun dilaksanakan pada waktu dan tempat yang berbeda tetapi akan mendapatkan hasil yang sama.

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi sebuah instrumen dapat dipercaya, dimana mengandung ketepatan atau konsisten dalam mengukur (Mustafa, 2009). Untuk uji reabilitas ini akan menggunakan pengujian dengan taraf signifikansi yang relevan. Uji reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukur yang digunakan.

Instumen yang valid dan reliabel menjadi persyaratan mutlak untuk memperoleh hasil penelitian yang meyakinkan, sehingga uji instrumen mutlak

harus dilaksanakan sebelum instrumen digunakan untuk mengambil data yang sesungguhnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini didesain untuk meneliti tentang hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit* pada widyaiswara di 6 PPPPTK Kejuruan di Indonesia. Penelitian akan dilakukan dengan memberikan kuisisioner, dan akan berisi tujuan penelitian dan manfaat yang akan diterima secara keilmuan dan secara praktis, selain dari mencantumkan usia, jenis kelamin, jenjang jabatan, dan lama bekerja sebagai data pendukung penelitian.

Proses pengumpulan data dengan menggunakan instrumen kuisisioner dilakukan secara langsung oleh peneliti, dimana secara teknis pengumpulan data ini akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada para responden di setiap unit kerjanya masing-masing. Responden diminta untuk dapat mengisi kuisisioner secara mandiri atau tidak berdiskusi dengan rekan kerjanya, ini dilakukan agar tidak menimbulkan bias atau menghindari *social desirability bias* (Podsakoff, dkk., 2003), dan pengumpulan data dari subjek penelitian dilakukan satu kali dalam satu periode waktu (*cross-sectional*).

Seluruh instrumen dalam penelitian ini menggunakan instrumen asli dalam versi bahasa Inggris yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Proses ini mengacu dari prosedur Brislin (1986) dalam Gong, dkk., (2013), yang terdiri dari beberapa tahap yaitu : (1) instrumen asli dalam Bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dengan bantuan ahli bahasa; (2) instrumen yang telah

diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggris oleh ahli bahasa yang berbeda; dan (3) setelah proses penerjemahan selesai maka peneliti meminta bantuan kepada ahli ilmu perilaku organisasi untuk dapat menilai ketepatan peralihan bahasa sekaligus menilai validitas bentuk dan isi dari instrumen penelitian yang akan digunakan.

Semua data penelitian ini berupa data primer, menurut Wiyono (2011) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data secara langsung pada subjek sebagai sumber informasi untuk data yang dicari. Data penelitian tersebut setelah dikumpulkan akan dilakukan perekapan data dan segera setelah selesai akan dilakukan analisisnya.

Kuisisioner yang disebarkan menggunakan skala *Likert*, dan teknik ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2003). Skala *Likert* yang digunakan ini dari jawaban tiap item instrumen memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2002). Skala dalam penelitian ini menggunakan alternatif jawaban skala *Likert* dengan interval 4 (*afour-point likert scale*) yaitu dengan nilai 1 sampai dengan 4. Berikut tabel yang berhubungan dengan jawaban dari pertanyaan dengan menggunakan skala *Likert* :

Tabel III.3

Hubungan Jawaban Pertanyaan dengan Skala *Likert*

Pertanyaan	Nilai Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono, 2002

G. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan dengan menggambarkan karakteristik responden yaitu kegiatan untuk menguraikan deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ada. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang menjadi sampel dalam penelitian dan bermanfaat dalam memberikan penjelasan hasil analisis inferensial. Analisis deskripsi dilakukan terhadap variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), *PO Fit* (M), dan altruisme (Y). Untuk melakukan analisa akan dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel.

Tekniknya dari analisa tentang karakteristik responden ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu widyaiswara di 6 PPPPTK Kejuruan di Indonesia yang berjumlah 355 orang. Kuisisioner dengan kriteria responden akan berisi tentang usia, jenis kelamin, jenjang

jabatan, dan lama bekerja. Data nantinya akan disajikan dalam bentuk grafik dan disajikan dengan jumlah persentasenya.

2. Analisis Inferensial

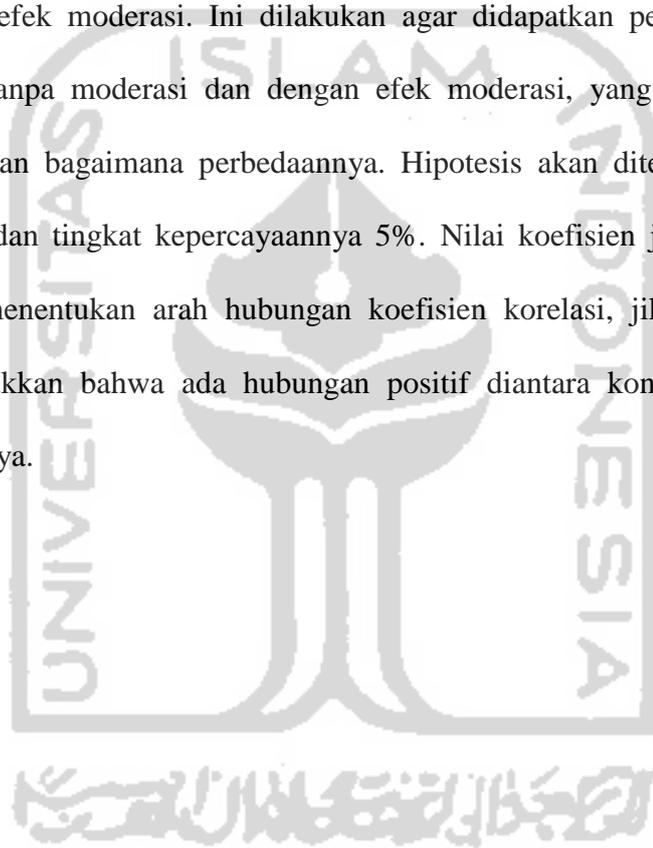
Analisis yang digunakan yaitu metode analisis utama dan akan dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software WarpPLS 7.0*. PLS digunakan dan cocok untuk memprediksi aplikasi dan membangun teori, dapat menganalisis sampel berukuran kecil, dan dapat menguji dengan fit model secara keseluruhan (*overall model fit*) dengan baik (Gefen, dkk., 2000). *Software WarpPLS 7.0* yang digunakan memiliki kelebihan yaitu dapat menguji hubungan variabel pemoderasi yang bersifat langsung (Solihin dan Ratmono, 2013).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0.8 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliabel dan > 0.6 dikatakan cukup reliable. Uji validitas dilakukan untuk membuktikan bahwa pertanyaan dari instrumen penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *factor loadings (cross loadings factor)* dengan nilai > 0.5 dari *average variance extracted (AVE)*.

Model penelitian akan diuji dengan melihat nilai koefisien determinasinya (R^2), yang akan menjelaskan variasi terhadap variabel dependen. Nilai R^2 antara nol sampai dengan satu. Jika nilainya nol maka

tidak dapat menjelaskan variasi terhadap variabel dependen, sedangkan apabila bernilai satu maka variabel independen menjelaskan seratus persen variasi terhadap variabel dependen.

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan dalam dua tahap, yaitu melakukan analisis data tanpa efek moderasi dan dengan efek moderasi. Ini dilakukan agar didapatkan perbedaan antara model tanpa moderasi dan dengan efek moderasi, yang nantinya akan didapatkan bagaimana perbedaannya. Hipotesis akan diterima jika nilai $p < 0.05$ dan tingkat kepercayaannya 5%. Nilai koefisien jalur digunakan untuk menentukan arah hubungan koefisien korelasi, jika positif akan menunjukkan bahwa ada hubungan positif diantara konstruk dan juga sebaliknya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Populasi responden dalam penelitian ini adalah widyaiswara di PPPPTK Kejuruan di Indonesia dengan jumlah 355 orang. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner dengan cara mengirimkannya ke masing-masing instansi, maka didapatkan rincian sebagai berikut:

Tabel IV.1
Sebaran Kuisioner

No	Instansi	Target kuisioner	Jumlah kuisioner kembali	Persentase
1	PPPPTK Seni dan Budaya Yoyakarta	50	45	90.0 %
2	PPPPTK Teknik dan Bangunan Malang	80	32	40.0 %
3	PPPPTK Bangunan Mesin Teknik Industri Bandung	60	37	61.7 %
4	PPPPTK Bisnis dan Pariwisata Sawangan	50	40	80.0 %
5	PPPPTK Pertanian Cianjur	65	30	46.2 %
6	PPPPTK Bangunan dan Listrik Medan	50	40	80.0 %
Jumlah		355	224	63.1 %

Sumber : Olah Data 2019 dalam Lampiran 1



Gambar IV.1

Grafik Kuisisioner

Berdasarkan pengumpulan data di atas didapatkan bahwa jumlah penyebaran kuisisioner terhadap para widyaiswara di 6 PPPPTK Kejuruan yang diterima kembali hanya 224 dari 355 kuisisioner. Hal tersebut dikarenakan sebagian widyaiswara yang sedang melaksanakan kegiatan diluar kantor dengan jangka waktu yang cukup lama. Tugas widyaiswara di PPPPTK Kejuruan seringkali dilakukan di lokasi yang berbeda dengan lokasi instansi dan dengan jarak tempuh yang jauh, sehingga hasil pengumpulan kuisisioner tidak seperti yang diharapkan.

Jumlah total kuisisioner 224 dari jumlah 355 atau 63.1% telah memenuhi kriteria. Menurut Hair, dkk., (2010) menyatakan bahwa penentuan jumlah sampel yang *representative* tergantung dari jumlah indikator pertanyaan pada kuisisioner dan dikalikan dengan 5. Untuk jumlah indikator kuisisioner penelitian ini adalah 32 dikalikan dengan 5 sama

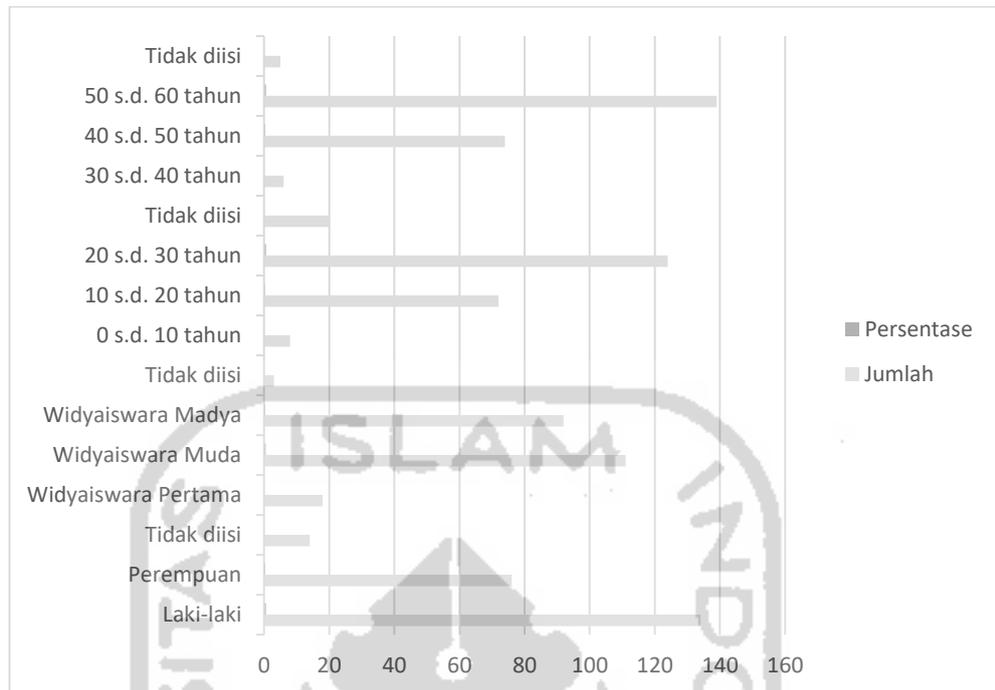
dengan 160, dan hasil tersebut telah memenuhi syarat yang ditetapkan dalam pengambilan sampel.

Profil dari para responden yaitu widyaiswara PPPPTK Kejuruan berdasarkan dari usia, jenis kelamin, jenjang kepangkatan, dan lama bekerja dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel IV.2
Profil Responden

Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	134	59.82 %
	Perempuan	76	33.93 %
	Tidak diisi	14	6.25 %
Jenjang	Widyaiswara Pertama	18	8.04 %
	Widyaiswara Muda	111	49.55 %
	Widyaiswara Madya	92	41.07 %
	Tidak diisi	3	1.34 %
Lama Bekerja	0 s.d. 10 tahun	8	3.58 %
	10 s.d. 20 tahun	72	32.14 %
	20 s.d. 30 tahun	124	55.36 %
	Tidak diisi	20	8.93 %
Usia	30 s.d. 40 tahun	6	2.68 %
	40 s.d. 50 tahun	74	33.04 %
	50 s.d. 60 tahun	139	62.05 %
	Tidak diisi	5	2.23 %

Sumber : Olah Data 2019 dalam Lampiran 1



Gambar IV.2

Profil Responden

Berdasarkan pengumpulan data diatas, dapat diketahui bahwa dari jenis kelamin, responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 134 orang dan perempuan berjumlah 76 orang dari total 224 orang. Jumlah persentasenya 59.82% untuk laki-laki dan 33.93% untuk perempuan dengan jumlah total 93.75%, dan untuk yang tidak mengisi sejumlah 14 orang atau 6.25%.

Dari jenjang kepangkatan pada widyaiswara diketahui bahwa widyaiswara dengan jenjang kepangkatan widyaiswara pertama sejumlah 18 orang atau 8.04%, widyaiswara muda sejumlah 111 orang atau 49.55%, dan widyaiswara madya sejumlah 92 orang atau 41.07%. Widyaiswara

yang tidak mengisi sejumlah 3 orang atau 1.34%. Total responden yang mengisi sejumlah 221 orang atau 98.66% dari total 224 orang.

Dari lama bekerja widyaiswara diketahui bahwa widyaiswara dengan lama bekerja 0 s.d. 10 tahun berjumlah 8 orang atau 3.58%, lama bekerja 10 s.d. 20 tahun berjumlah 72 orang atau 32.14%, lama bekerja 20 s.d. 30 tahun berjumlah 124 atau 55.36%, dan widyaiswara yang tidak mengisi sejumlah 20 orang atau 8.93%. Total responden yang mengisi sejumlah 204 orang atau 91.07% dari total 224 orang.

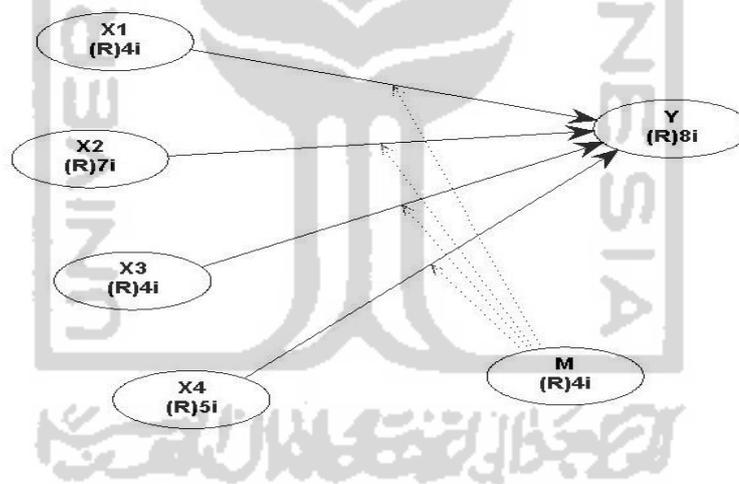
Dari usia widyaiswara diketahui bahwa widyaiswara dengan usia 30 s.d. 40 tahun berjumlah 6 orang atau 2.68%, usia 40 s.d. 50 tahun berjumlah 74 orang atau 33.04%, usia 50 s.d. 60 tahun berjumlah 139 atau 62.05%, dan widyaiswara yang tidak mengisi sejumlah 5 orang atau 2.23%. Total responden yang mengisi sejumlah 219 orang atau 97.77% dari total 224 orang.

2. Analisis Inferensial

Analisis dilakukan dengan pendekatan dengan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software WarpPLS 7.0*. PLS merupakan alternatif olah data dari pendekatan SEM yang berbasis *covariance* menjadi berbasis *variant*, dan PLS merupakan jenis analisis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif (Weiber dan Daniel, 2014). Pengujian dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

a. Merancang Model Struktural Variabel Konstruk

Uji model penelitian ini dilakukan untuk melihat adanya kesesuaian model yang dibangun. Model penelitian akan menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Model dalam penelitian ini memiliki 6 variabel yang terdiri dari 4 variabel konstruk independen (X), 1 variabel moderating, dan 1 variabel konstruk dependen (Y). Hasil pengujian dengan menggunakan wrapPLS 7.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan.



Gambar IV.3

Model Penelitian

b. Analisa Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis penelitian untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam modal struktural harus

dilakukan pengujian model pengukuran terlebih dahulu untuk memverifikasi indikator serta variabel laten (Jogiyanto, 2009). *Outer model* sering juga disebut *outer relation* atau *measurement model*, yang mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten.

Pengujian ini meliputi pengujian validitas konstruk (*convergent validity*) dan pengujian reliabilitas konstruk. Untuk menguji validitas dan reliabilitas dapat digunakan dengan merancang sebuah model pengukuran atau *outer model*. Menurut Wiyono (2011), *outer model* (model pengukuran) pada prinsipnya menguji indikator terhadap variabel laten, atau mengukur seberapa jauh indikator itu dapat menjelaskan variabel latennya. Analisa *outer model* ini dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel).

Analisa ini melakukan penspesifikasian hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari uji sebagai berikut :

- 1) Uji Validitas dengan *Covergent Validity*

Uji validitas disini dilakukan dengan menggunakan kriteria *factor loadings (cross loadings factor)* dengan nilai > 0.5 dari *average variance extracted (AVE)*. Berikut ini adalah hasil dari wrapPLS 7.0 :

Tabel IV.3

Pengukuran dengan *Covergent Validity*

No	Notasi	Indikator	Nilai Loading Factor	Kriteria Covergent Validity	Keterangan
1	X1.1	Keadilan Distributif	(0.716)	> 0.5	Valid
2	X1.2		(0.895)		Valid
3	X1.3		(0.881)		Valid
4	X1.4		(0.733)		Valid
5	X2.1	Keadilan Prosedural	(0.671)		Valid
6	X2.3		(0.581)		Valid
7	X2.4		(0.716)		Valid
8	X2.5		(0.666)		Valid
9	X2.6		(0.655)		Valid
10	X2.7		(0.840)		Valid
11	X3.1		Keadilan Interpersonal		(0.662)
12	X3.2	(0.867)			Valid
13	X3.3	(0.854)			Valid
14	X3.4	(0.743)			Valid
15	X4.1	Keadilan Informasional	(0.897)		Valid
16	X4.2		(0.919)		Valid
17	X4.3		(0.908)		Valid
18	X4.4		(0.553)		Valid
19	X4.5		(0.865)		Valid
20	Y1	Altruisme	(0.746)		Valid
21	Y2		(0.870)		Valid
22	Y3		(0.771)		Valid
23	Y4		(0.817)		Valid
24	Y5		(0.857)		Valid
25	Y6		(0.796)		Valid
26	Y7		(0.804)		Valid
27	Y8		(0.795)		Valid
28	M1	<i>PO Fit</i>	(0.935)		Valid
29	M2		(0.911)		Valid
30	M3		(0.738)		Valid
31	M4		(0.920)		Valid

Sumber : Olah Data wrapPLS 7.0 dalam Lampiran 3

Berdasarkan pada hasil tersebut diatas dapat dianalisis bahwa semua variabel memiliki nilai > 0.5 , maka semua indikator telah memenuhi kriteria dan valid.

2) Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Kuesioner akan dikatakan reliabel jika jawaban dari kuisisioner tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sehingga dikatakan reliabel jika suatu keadaan dimana instrumen penelitian tersebut akan tetap menghasilkan data yang sama walaupun disebarkan pada sampel yang berbeda-beda dan dalam waktu yang berbeda pula.

Uji reliabilitas dilakukan menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0.8 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliabel dan > 0.6 dikatakan cukup reliable. Adapun hasil uji reliabilitas dengan *composite reliability* adalah:

Tabel IV.4

Pengukuran dengan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
M	0.931
X1	0.883
X2	0.874

X3	0.865
X4	0.921
Y	0.937

Sumber : Olah Data wrapPLS 7.0 dalam Lampiran 3

Dari hasil pengukuran di atas, seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* > 0.8, artinya seluruh variabel laten independen sesuai dan layak untuk dijadikan variabel yang diuji untuk mengetahui pengaruhnya pada variabel laten dependen yaitu altruisme.

c. Analisa Model Struktural (Inner Model)

Analisa disini adalah merancang model struktural (*inner model*) yang kadang disebut juga *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*. Analisa ini digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square Adjusted* dari model penelitian. Model struktural ini dievaluasi dengan menggunakan *R-square Adjusted* untuk konstruk dependen uji T dan signifikansi dari adanya koefisien parameter dari jalur struktural.

Dalam penelitian ini untuk nilai *R-square Adjusted* adalah sebesar 0.710. Angka hasil *R Square Adjusted* ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), dan *PO Fit* (M) memberi nilai sebesar 0.710. Dapat dikatakan bahwa variabel laten

dependen dapat dijelaskan oleh variabel laten independen sebesar 71 %, sedangkan 29 % dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Nilai Adjusted R Square memiliki nilai dengan interval antara 0 hingga 1. Jika nilai *Adjusted R Square* semakin mendekati 1, maka menunjukkan bahwa variabel laten independen (X) menjelaskan variasi dari variabel laten dependen (Y) menjadi semakin baik.

d. Analisis Jalur

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian yang dihasilkan dari *ouput* PLS. *Output* PLS sendiri, yang merupakan sebuah estimasi variabel laten yang merupakan linear agregat dari adanya indikator. Dalam analisis ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *resampling bootstraping*, dan uji yang digunakan adalah statistik T atau uji T.

Pada umumnya penelitian yang dilakukan menggunakan tingkat signifikansi 1%, 5%, dan 10% (Ghozali, 2012). Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dari koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0.05 dengan nilai probabilitas Sig, dan dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai probabilitas atau nilai T 0.05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0.05 \leq \text{Sig}$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

- 2) Jika nilai probabilitas atau nilai T 0.05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($0.05 \geq \text{Sig}$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

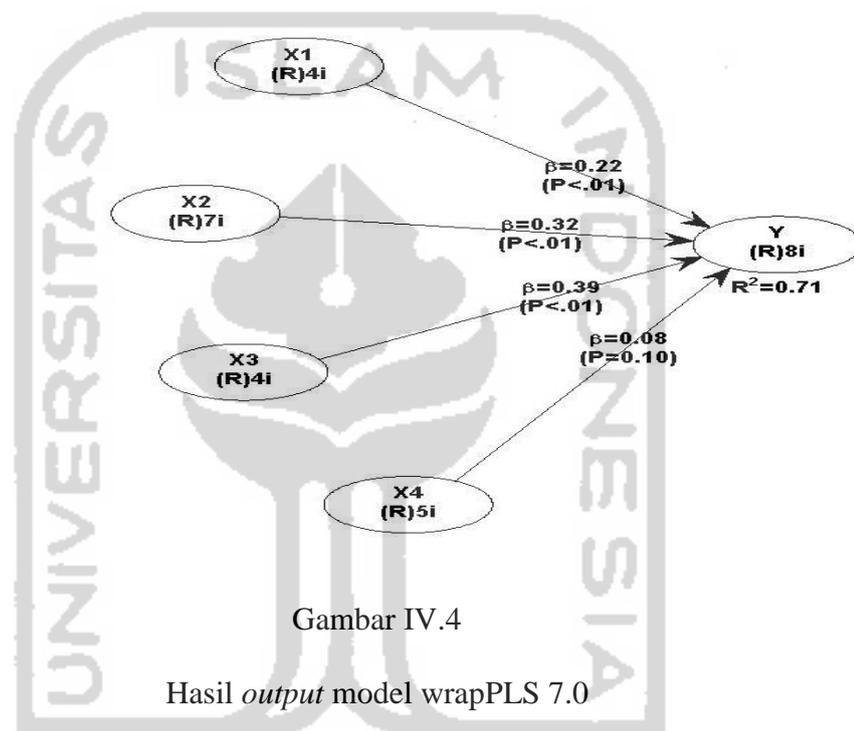
e. **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan dalam dua tahap, yaitu melakukan analisis data tanpa efek moderasi dan dengan efek moderasi. Ini dilakukan agar didapatkan perbedaan antara model tanpa moderasi dan dengan efek moderasi, yang nantinya akan didapatkan bagaimana perbedaannya.

1) **Tahap Pertama**

Pada tahap pertama ini dilakukan penganalisisan data tanpa adanya efek moderasi pada model. Dilakukan dengan menghitung langsung pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Hasil untuk *R-square Adjusted* sebesar 0.704. Angka hasil *R-square Adjusted* ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), dan *PO Fit* (M) memberi nilai sebesar 0.704. Dapat dikatakan bahwa variabel laten dependen dapat dijelaskan oleh variabel laten independen sebesar 70.4%, sedangkan 29.6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%, dan hipotesis akan diterima jika nilai $p < 0.05$. Hasil perhitungan dengan wrapPLS 7.0 untuk menguji hipotesis penelitian H1 sampai dengan H4 dapat digambarkan sebagai berikut :



Hasil dari output wrapPLS 7.0 untuk menguji hipotesis penelitian H1 sampai dengan H4 disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.5

Hasil Koefisien Jalur untuk Hipotesis 1 s.d. 4

	Keterangan	Koefisien	P Values	Ideal	Hasil
H1	X1 -> Y	0.225	0.001	<0.05	Terdukung
H2	X2 -> Y	0.318	0.001	<0.05	Terdukung
H3	X3 -> Y	0.386	0.001	<0.05	Terdukung
H4	X4 -> Y	0.083	0.103	<0.05	Tidak Terdukung

Sumber : Olah Data wrapPLS 7.0 dalam Lampiran 3

Dari hasil tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa :

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap altruisme

Hipotesis ke 1 yang menguji hubungan antara keadilan distributif terhadap altruisme menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan distributif terhadap altruisme β (beta) = 0.225 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap altruisme

Hipotesis ke 2 yang menguji hubungan antara keadilan prosedural terhadap altruisme menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.318 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

H3 : Keadilan interpersonal berpengaruh positif

terhadap altruisme

Hipotesis ke 3 yang menguji hubungan antara keadilan interpersonal terhadap altruisme menunjukkan bahwa keadilan interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.386 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

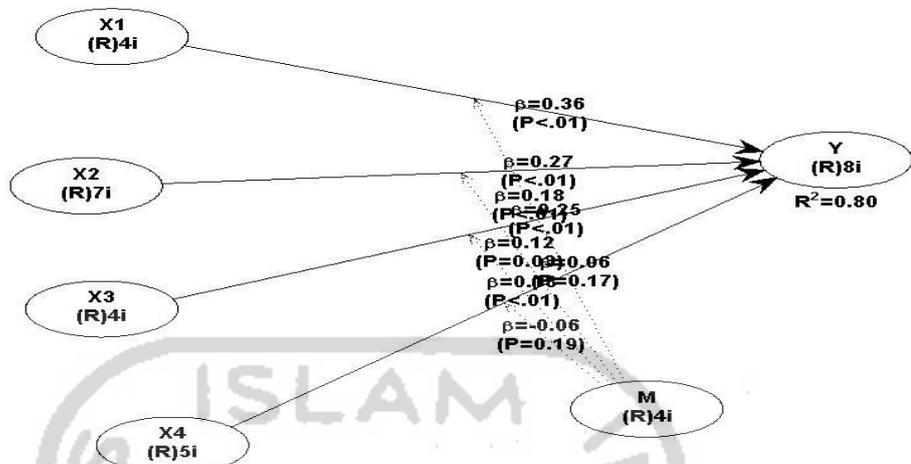
H4 : Keadilan informasional berpengaruh positif terhadap altruisme

Hipotesis ke 4 yang menguji hubungan antara keadilan informasional terhadap altruisme menunjukkan bahwa keadilan informasional berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.08 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.103 yang menunjukkan signifikansi melebihi nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak.

2) Tahap Kedua

Pada tahap kedua ini dilakukan penganalisisan data dengan efek moderasi pada model penelitian. Dilakukan dengan menghitung pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dengan pemoderasi *PO Fit* untuk menguji hipotesis penelitian H5 sampai dengan H8. Hasil untuk nilai *R-square Adjusted* sebesar 0.719. Angka hasil *R Square Adjusted* ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), dan *PO Fit* (M) memberi nilai sebesar 0.794. Dapat dikatakan bahwa variabel laten dependen dapat dijelaskan oleh variabel laten independen sebesar 79.4%, sedangkan 20.6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Hasil dari output *wrapPLS* 7.0 untuk menguji hipotesis penelitian H5 sampai dengan H8 dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar IV.5

Hasil Efek Moderasi X1*M

Hasil dari output *wrap*PLS 7.0 untuk menguji hipotesis penelitian H5 sampai dengan H8 disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.6

Hasil Koefisien Jalur untuk Hipotesis 5 s.d. 8

	Keterangan	Koefisien	P Values	Ideal	Hasil
H5	M*X 1 > Y	0.185	0.002	<0.05	Terdukung
H6	M*X 2 > Y	0.122	0.032	<0.05	Terdukung
H7	M*X 3 > Y	0.175	0.004	<0.05	Terdukung
H8	M*X 4 > Y	-0.058	0.192	<0.05	Tidak Terdukung

Sumber : Olah Data *wrap*PLS 7.0 dalam Lampiran 3

Hasil pengukuran yang menguji apakah *PO Fit* dapat berfungsi sebagai pemoderasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

H5 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan

distributif ke altruisme

Hipotesis ke-5 yang menguji hubungan antara keadilan distributif terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan distributif terhadap altruisme β (beta) = 0.185 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.002 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

H6 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan prosedural ke altruisme

Hipotesis ke-6 yang menguji hubungan antara keadilan prosedural terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.122 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.032 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima.

H7 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan interpersonal ke altruisme

Hipotesis ke-7 yang menguji hubungan antara keadilan interpersonal terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.175 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.004 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima.

H8 : *PO Fit* memoderasi pengaruh keadilan informasional ke altruisme

Hipotesis ke-8 yang menguji hubungan antara keadilan informasional terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan informasional berpengaruh negative tidak signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = -0.058 (lebih kecil dari 0.1) dengan p-value = 0.192 yang menunjukkan signifikansi

melebihi nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kedelapan dalam penelitian ini ditolak.

B. Pembahasan

Hasil analisis PLS terhadap data penelitian untuk *R-Square Adjusted* disajikan sebagai berikut :

Tabel IV.7

Nilai *R-Square Adjusted*

		R Square	R Square Adjusted
Tanpa Moderasi	Y	0.709	0.704
Dengan Moderasi	Y	0.802	0.792

Sumber : Olah Data wrapPLS 7.0 dalam Lampiran 3

Dari tabel *R Square Adjusted* diatas dapat diketahui bahwa nilai sebelum adanya moderasi adalah sebesar 0.704 dan setelah dilakukan pemoderasian yaitu 0.792. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa ada peningkatan pengaruh pemoderasian variabel *PO Fit* dari variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4), dan *PO Fit* (M) terhadap altruisme sebesar 0.088. Dari hasil penelitian yang diujikan tersebut, masing-masing hipotesis dapat dibahas sebagai berikut:

Pengaruh keadilan distributif terhadap altruisme

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik diketahui bahwa variabel keadilan distributif terhadap altruisme berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan distributif terhadap

altruisme β (beta) = 0.225 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Dari hasil data tersebut, dapat dijelaskan bahwa data sampel variabel laten independen (keadilan distributif) berhasil membuktikan hubungan dengan variabel laten dependen (altruisme).

Hasil dari hipotesis pertama ini mendukung temuan dari Greenberg (1990) yang menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan penilaian karyawan atas adanya keadilan dalam memberikan penghargaan dan dorongan yang mereka terima sebagai kompensasi atau imbalan atas kontribusinya di organisasi tempatnya bekerja. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa adanya keadilan distributif yang telah dijalankan telah dapat mengakomodir kebutuhan para widyaiswara yang merupakan karyawan dengan status Pegawai Negeri Sipil, dan salah satu faktor kesejahteraannya merupakan motif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya (Palupi, 2013).

Colquitt (2001) yang mengembangkan ukuran keadilan distributif dan memvalidasinya yang menemukan bahwa hasil dari keadilan distributif ini berbeda-beda disetiap pengaturan dilapangan, dan hasil penelitian ini tidak mendukung apa yang dikemukakan oleh Blader (2007) dan Olkkonen dan Lipponen (2006) yang menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang lemah atau tidak signifikan, dan tidak ada hubungan antara keadilan distributif dan *OCB* (Moorman, 1991; Niehoff dan Moorman, 1993).

Hasil ini juga telah dapat menjelaskan bahwa keadilan distributif memberikan dampak yang maksimal terhadap widyaiswara dalam melakukan

pekerjaannya, dimana ada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa prediksi dari keadilan distributif adalah menuju pada kepuasan individu (Tang dan Baldwin, 1996). Mengindikasikan bahwa para widyaiswara telah puas terhadap keadaan organisasinya, seperti dalam mendistribusikan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Ada tiga aturan yang secara khusus menjadi banyak perhatian dalam keadilan distributif ini yaitu persamaan, kebutuhan, dan ekuitas (Kabanoff, 1991; Skitka dan Tetlock, 1992). Keadilan distributif jika menggunakan aturan persamaan maka setiap anggota organisasi dalam kelompok sosial tertentu akan menerima hasil yang sama. Jika menggunakan aturan kebutuhan maka anggota organisasi yang paling membutuhkan akan menerima kompensasi paling banyak, dan jika menggunakan aturan ekuitas maka kompensasi yang adil akan didasarkan pada kontribusi atau masukan individu terhadap organisasinya.

Berdasarkan dari aturan distributif yang ada tersebut yang paling banyak menjadi perhatian adalah keadilan distributif dengan aturan ekuitas (Greenberg, 1982). Aturan yang berlaku tersebut sudah dipandang sebagai yang paling adil, dan dapat ditetapkan secara adil (Deutsch, 1985 dalam Colquitt, 2001). Sama dengan widyaiswara yang melakukan pekerjaannya dalam mengajar, mereka akan mendapatkan hasil sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukannya walaupun antara widyaiswara satu dengan lainnya mendapatkan beban pekerjaan yang berbeda.

Pendistribusian beban pekerjaan yang tidak sama antara para widyaiswara tidak menjadi permasalahan di organisasi masing-masing widyaiswara, dan

mereka telah merasakan bahwa telah dilakukan secara wajar dan adil sesuai dengan kompetensi masing-masing widyaiswara. Hal ini disebabkan karena masing-masing widyaiswara memiliki kompetensi dan ketrampilan yang berbeda-beda, sehingga penugasan pun dilakukan berdasarkan dari kemampuan masing-masing widyaiswara tersebut. Keadaan seperti pembagian jam mengajar telah dapat diatasi oleh koordinator widyaiswara dan para pengambil kebijakan.

Pembagian beban pekerjaan yang diambil oleh pemangku kebijakan telah disesuaikan dengan aturan yang berlaku, dan tidak mendukung survei yang seringkali dilakukan telah menunjukkan bahwa konteks kebijakan memiliki dampak negatif pada karyawan (Hartman, Yrle dan Galle, 1999). Hal tersebut diatas mendukung temuan dari para peneliti (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt, 2001) yang menyatakan bahwa hasil atau alokasi pekerjaan dalam sebuah organisasi didistribusikan secara wajar. Hasil ini juga menguatkan pernyataan dari Colquitt (2001) yang mengatakan bahwa keadilan distributif akan mendominasi dari bentuk-bentuk keadilan yang lainnya, dan temuan dari Tjahjono (2011) yang menyatakan bahwa keadilan distributif ini berpengaruh secara positif terhadap altruisme.

Di berbagai situasi keadaan dapat yang akan menjadikan apa yang dianggap adil secara distributif cenderung akan berubah juga (Elliott dan Meeker, 1986; Sinclair dan Mark, 1991). Hasil dari penelitian ini juga telah mendukung apa yang dikemukakan oleh Greenberg dan Cropanzo (2001), yang telah mendemonstrasikan hubungan antara keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dapat mempengaruhi satu sama lainnya.

Dapat dicatat bahwa dalam konteks evaluasi kinerja, seorang pengambil kebijakan akan dapat memberikan pertimbangan khusus kepada widyaiswara yang membutuhkan pekerjaan (Longnecker, dkk., 1987). Sehingga para widyaiswara yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya akan mendapatkan beban pekerjaan yang sama. Dan untuk dapat melakukan pekerjaan dan kompensasi yang sama dengan rekan-rekannya, kadang mereka melakukan lebih banyak pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensinya dan harus berhasil menyelesaikan tugas yang sulit (Smith dan Spears, 1996). Secara umum dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif ini tidak menjadi masalah bagi para widyaiswara PPPPTK Kejuruan di Indonesia.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap altruisme

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik dikatakan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.318 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Dari hasil data tersebut, dapat dijelaskan bahwa data sampel variabel laten independen (keadilan prosedural) berhasil membuktikan hubungan dengan variabel laten dependen (altruisme).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Thibaut dan Walker (1975) yang menyatakan bahwa sebuah prosedur akan dapat dipandang adil apabila pihak yang bermasalah memiliki kontrol proses. Secara prosedural, para widyaiswara telah dapat menyampaikan pendapatnya terhadap kebijakan organisasi yang

sedang dilaksanakan. Pendapat disampaikan melalui koordinator widyaiswara yang disampaikan ke para pengambil kebijakan melalui rapat manajemen, dan seringkali pendapat para widyaiswara diakomodir dalam sebuah kebijakan yang dapat diterima oleh semua widyaiswara.

Prosedur yang telah diterapkan di setiap organisasi terhadap para widyaiswara juga telah memenuhi semua standar keadilan yang dikemukakan oleh Leventhal (1980). Tidak dapat dipungkiri jika akan ada banyak pertanyaan tentang hasil sebuah keputusan yang diambil oleh pengambil kebijakan. Selama proses pengambilan keputusan tersebut melibatkan semua unsur organisasi termasuk diantaranya widyaiswara, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan diantara mereka. Keadaan tersebut akan memicu timbulnya pengaruh positif dan karyawan akan semakin mendukung nilai-nilai diri pribadi dan nilai-nilai organisasinya.

Untuk selalu dapat meningkatkan ketrampilan dan kompetensi diri para widyaiswara maka setiap tahun selalu ada evaluasi diri sendiri dan evaluasi dari organisasi terhadap para widyaiswara, yang hasilnya dapat mencerminkan apa yang telah dilakukan para widyaiswara tersebut selama satu tahun berjalan. Hasil evaluasi akan mencerminkan bagaimana nilai dari para widyaiswara dilihat dari sisi akademik dan non akademik. Sistem evaluasi diri dan evaluasi dari organisasi terhadap para widyaiswara ini juga didukung temuan dari Lind dan Tyler (1988) dalam Moorman (1991). Hasil tersebut akan dapat dijadikan referensi untuk perbaikan di tahun-tahun selanjutnya.

Semua hal yang terkait dengan keadilan prosedural yang telah diterapkan juga membuktikan temuan penelitian dari Tjahjono (2011) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak positif dalam sebuah organisasi, sesuai dengan Tanghinezhad, dkk. (2015). Adanya keterkaitan dengan altruisme (Farh, dkk., 1990) membuat keadilan prosedural ini menjadi faktor yang penting didalam sebuah organisasi. Hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dan altruisme ini (Moorman, 1991), telah mendukung temuan dari Blader (2007) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat jika dibandingkan dengan keadilan distributif pada tingkat konsekuensi karyawan. Temuan ini tidak sesuai dengan Ekawati, dkk. (2019) yang mengatakan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap OCB di dalam sebuah organisasi.

Keadilan prosedural yang telah diterapkan sesuai dengan standar referensi penilaian keadilan, maka setiap individu akan dapat mengukur kewajaran prosedur sesuai dengan standar sosial mereka (A. Van den Bos, 1996). Standar ini menjadi tolak ukur para widyaiswara dalam mengamati berbagai proses pengambilan keputusan yang ada di organisasi mereka. Jika ini terjadi maka keadilan prosedur ini akan menghasilkan hasil seperti yang diharapkan oleh mereka. Sehingga adanya prosedur yang adil akan memperlakukan setiap orang secara sama dan konsisten, sesuai dengan Leventhal (1976; 1980).

Di PPPPTK Kejuruan telah mengindikasikan bahwa adanya keadilan prosedural yang merupakan keadilan formal ini sudah ada dan telah berjalan sesuai dengan semestinya. Banyak peneliti memiliki pendapat bahwa adanya

keadilan prosedural ini sangat relevan terhadap karyawan sebagai sebuah sistem yang terus bergulir (Lind dan Tyler, 1988). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan keadilan prosedural di organisasi tidak menjadi masalah bagi para widyaiswara PPPPTK Kejuruan di Indonesia.

Pengaruh keadilan interpersonal terhadap altruisme

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik dikatakan bahwa variabel keadilan interpersonal terhadap altruisme berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.386 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Dari hasil data tersebut, dapat dijelaskan bahwa data sampel variabel laten independen (keadilan interpersonal) berhasil membuktikan hubungan dengan variabel laten dependen (altruisme).

Keadilan interpersonal sangat penting dalam membentuk perilaku karyawan (Robinson dan Greenberg, 1999), dan keadilan ini dapat terjadi jika seseorang diperlakukan dengan benar, bermartabat, diperlakukan dengan sopan dan rasa hormat (Colquitt, 2001). Keadaan ini telah diterapkan didalam organisasi pemerintah yang secara umum adalah organisasi yang melayani masyarakat khususnya tenaga pendidik dan kependidikan. Perlakuan yang sama juga diberlakukan untuk semua karyawan, khususnya para widyaiswara.

Adanya interaksi antara pengambil kebijakan sebagai penghubung organisasi juga telah diterapkan secara menyeluruh, karena secara psikologis akan lebih bermakna dan relevan dengan kegiatan pekerjaan sehari-hari. Keadaan ini

merupakan pertemuan interpersonal yang menjadikan organisasi memiliki keadilan interpersonal, dan ini menjadi sebuah keputusan yang akan diambil berdasarkan dari informasi yang benar dan dibahas oleh berbagai pihak yang berkepentingan, Colquitt (2012).

Sesuai dengan yang telah diterapkan di organisasi terhadap para widyaiswara, hasil keputusan dari sebuah kebijakan disampaikan secara baik dan benar sesuai dengan standar etika yang ada di sebuah lingkungan sosial organisasi. Penyampaian hasil keputusan tersebut juga dapat diterima oleh dengan baik, ini mengindikasikan bahwa keadilan interpersonal ini tidak menjadi masalah bagi para widyaiswara.

Penyampaian hasil keputusan juga telah diambil berdasarkan informasi yang jujur dan benar. Keadaan ini telah menjadikan sebagian besar widyaiswara menerima keputusan setelah ada interaksi antara pengambil keputusan dan penerima keputusan, sesuai dengan temuan dari Ramamoorthy dan Flood (2004). Persepsi para widyaiswara terhadap keadilan interpersonal di dalam organisasi juga telah baik, karena tidak ada penyimpangan yang mereka lakukan di tempat kerja. Hal ini didukung oleh penelitian dari Holtz dan Crystal (2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Ishak dan Alam (2009), Colquitt (2001), Moorman (1991), dan Niehoff dan Moorman (1993) yang telah menunjukkan bahwa keadilan interpersonal lebih terkait terhadap altruisme telah dirasakan oleh widyaiswara di PPPPTK Kejuruan di Indonesia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan interpersonal ini tidak menjadi masalah bagi para widyaiswara

PPPPTK Kejuruan di Indonesia, dan mereka telah menerima adanya keadilan interpersonal yang diterapkan di organisasi tempat mereka bekerja.

Pengaruh keadilan informasional terhadap altruisme

Berdasarkan dari hasil perhitungan statistik dikatakan bahwa variabel keadilan informasional berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan informasional terhadap altruisme β (beta) = 0.08 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.103 yang menunjukkan signifikansi melebihi nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak. Dari hasil data tersebut, dapat dijelaskan bahwa data sampel variabel laten independen (keadilan informasional) tidak berhasil membuktikan hubungan dengan variabel laten dependen (altruisme).

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan apa yang dinyatakan oleh Colquitt (2001) dimana keadilan informasional memberikan kejelasan terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam menyampaikan informasi tentang sebuah prosedur yang digunakan dengan sistem dan cara tertentu dan bagaimana sebuah hasil pekerjaan didistribusikan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena para widyaiswara hanya memikirkan dan mengerjakan pekerjaannya saja secara individual, sehingga tidak sempat untuk saling bertukar informasi dengan sesama rekannya. Dapat juga disebabkan karena adanya rasa kompetisi diantara mereka sehingga jika ada informasi penting yang seharusnya mereka berikan kepada rekannya tetapi tidak tersampaikan.

Keadaan tersebut masih bisa ditemui di setiap organisasi yang ada, dimana mengharuskan adanya sumber informasi yang dipercaya. Idealnya, organisasi

yang telah menerapkan keadilan informasional adalah organisasi yang dapat memperlakukan semua karyawannya untuk dapat diperlakukan secara adil sebagai pencari informasi, sumber informasi, dan subjek informasi (Mathiesen, 2015). Perlunya keterbukaan mengenai informasi akan mempengaruhi situasi organisasi menjadi kondusif dalam jangka waktu lama, karena adanya informasi yang akurat akan membuat karyawan menilai keterbukaan prosedur dari sebuah organisasi (Greenberg, 1993).

Berdasarkan hal tersebut, hal yang terjadi pada widyaiswara adalah mereka tidak mengetahui tentang keakuratan sebuah informasi. Perlunya penjelasan mengenai proses sebuah prosedur yang berlaku di sebuah organisasi akan membantu untuk mengubah persepsi karyawan terhadap keputusan yang diambil oleh para pengambil kebijakan (Colquitt, dkk., 2001). Yang terjadi dalam penelitian ini adalah keadilan informasional belum dapat menciptakan sebuah sistem pertukaran informasi yang dapat meningkatkan rasa kepercayaan para widyaiswara terhadap organisasi, yang menurut Hess dan Ambrose (2014) bahwa keadilan informasional ini memiliki dampak yang unik terhadap hasil.

Keadilan informasional ini memerlukan adanya kejujuran dalam melakukan komunikasi dengan sesama anggota organisasi, karena secara tidak langsung akan menurunkan rasa ketidakpercayaan baik itu terhadap sesama rekan kerja ataupun terhadap organisasi. Meningkatnya kejujuran yang tercipta didalam lingkungan organisasi akan menimbulkan persepsi bahwa semua anggota organisasi dapat dipercaya (Tyler, 1989). Berdasarkan hal tersebut, kemungkinan para widyaiswara belum dapat mempercayai organisasinya secara utuh, banyak

hal yang menjadi pemicunya. Bisa jadi karena kekecewaan dari hasil keputusan yang diambil oleh para pengambil kebijakan ataupun mengenai pendistribusian beban pekerjaan.

Adanya pengaruh yang lemah pada hasil penelitian ini menyumbangkan kontribusi yang tidak maksimal, seperti yang dikemukakan oleh Colquitt (2001) yang menjelaskan bahwa keadilan informasional yang diteliti bersama-sama dengan keadilan organisasi yang lain akan memberikan kontribusi yang kurang penting. Sejalan dengan yang ditemukan oleh Greenberg (1993) bahwa keadilan informasi sering memberikan kesempatan untuk menilai kualitas struktural keadilan prosedural, sehingga diperlukan untuk mengukurnya secara terpisah.

Keadilan informasional yang seharusnya sebagai sarana komunikasi yang akan turut menciptakan suasana organisasi yang nyaman dan pertukaran informasi yang ada akan membentuk perilaku yang positif dalam sebuah organisasi, dan ini tidak sesuai dengan Wan (2011) dan Erkutlu (2011), dan belum meningkatkan jiwa altruisme dalam diri mereka, dan ini tidak sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Colquitt dan Rodell (2011). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan informasional ini masih menjadi masalah bagi para widyaiswara PPPPTK Kejuruan di Indonesia.

Pengaruh *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan distributif terhadap altruisme

Berdasarkan perhitungan statistik yang menguji hubungan antara keadilan distributif terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada

keadilan distributif terhadap altruisme β (beta) = 0.185 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.002 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *PO Fit* mampu memperkuat pengaruh keadilan distributif terhadap altruisme.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *PO Fit* telah bisa menguatkan keadilan distributif terhadap jiwa altruisme dalam diri widyaiswara menjadi lebih meningkat. Keadaan ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rangriz (2012), Tjahjono (2011), dan Turek dan Wojtczuk-Ture (2015). Adanya *PO Fit* telah membuat karyawan lebih merasakan keadilan distributif, dan kecocokan yang mereka rasakan dengan organisasi tempatnya bekerja telah membuat mereka menerima keadilan distributif dan berdampak pada jiwa altruisme mereka.

Para widyaiswara telah merasa cocok untuk menjadi seorang tenaga pengajar, walaupun pembagian beban pekerjaan yang diberikan sering tidak sesuai dengan kompetensi dan ketrampilan mereka, akan tetapi tetap menjadikan mereka puas dengan hasil pekerjaannya. Tidak semua widyaiswara dapat mengerjakan pekerjaan rekannya, dikarenakan ketrampilan dan kompetensi widyaiswara di PPPPTK Kejuruan berbeda antara satu dengan lainnya, sehingga beban pekerjaannya pun tidak sama. Widyaiswara akan selalu membantu rekan mereka karena memiliki kesamaan atau kemiripan jenis pekerjaan. Sesuai dengan Edwards dan Shipp (2012) dalam Turek dan Wojtczuk-Ture (2015).

Seperti yang dikemukakan oleh Schein (1992), bahwa organisasi akan memberikan penghargaan kepada karyawannya dalam pekerjaan tertentu. Beban pekerjaan yang diberikan kepada mereka telah dapat diselesaikan, karena kebutuhan hidupnya melalui gaji dan tunjangan kinerja telah disediakan oleh organisasi (Cable dan DeRue, 2002; Munchinky dan Monahan, 1987).

Para widyaiswara yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan mengerjakan pekerjaannya dan membuat mereka terikat dengan organisasi, sehingga mereka menjadi cocok dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya (Dahling dan Ursula, 2015). Sehingga persepsi karyawan mengenai semua jenis keadilan dapat memberikan pengaruh maksimal terhadap variabel dari setiap dimensi keadilan secara spesifik (Ambrose dan Schminke, 2009).

PO Fit memiliki reaksi terhadap pekerjaan karyawan (Kristoff, 1996), dan telah sesuai dengan tujuan organisasi, rekan kerjanya dan para pengambil kebijakan yang juga berperan sebagai supervisor mereka (Autry dan Daugherty, 2003). Keadaan tersebut telah membuat para widyaiswara menjadi maksimal dalam melakukan pekerjaannya, dan menjadikan sebuah perilaku positif. Sesuai dengan Khaola (2015) yang melakukan penilaian mengenai tindakan langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan yang menilai tentang adanya *PO Fit* dalam organisasi. Penilaian ini adalah penilaian subjektif terhadap kecocokan yang langsung dirasakan oleh widyaiswara. Penilaian ini akan membuat mereka menilai seberapa baik karakteristik mereka sesuai dengan ukuran organisasi dan secara objektif yang tidak langsung para widyaiswara tersebut akan

membandingkan karakteristik individu dan organisasi yang akan mereka nilai secara terpisah (Kristof, 1996).

Karyawan yang terlibat dalam sebuah pekerjaan memiliki semangat dan dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Schaufeli, dkk., 2002). Pemoderasian yang terjadi dalam penelitian ini membuktikan juga bahwa *PO Fit* sangat penting bagi karyawan, khususnya widyaiswara dalam melakukan pekerjaannya. Pentingnya peran *PO Fit* selain sebagai pemoderasi keadilan distributif ini juga telah dibuktikan dalam penelitian lain yaitu *PO Fit* berhubungan dengan sikap kerja (Kimura, 2011), meningkatkan validitas kepribadian (Shin dan Holland, 2004), dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Alniaçik, dkk., 2013). *PO Fit* diperlukan karena dapat mempengaruhi kebutuhan dasar manusia (Greguras dan Diefendorff, 2009).

PO Fit akan dianggap dalam sebuah organisasi jika ada kesesuaian yang dirasakan oleh para widyaiswara dan akan sangat terkait dengan sikap dan perilaku karyawan itu sendiri, sependapat dengan Kristof, dkk., (2005). Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai *PO Fit* bagi widyaiswara merupakan faktor yang mendasari mereka untuk bekerja, walaupun banyak peneliti menyatakan bahwa adanya *PO Fit* akan menjadikan kinerja karyawan lebih tinggi dalam melakukan kerja tim (Kwantes, dkk., 2007). Widyaiswara akan melakukan pekerjaannya karena merupakan tugas rutin yang harus mereka lakukan, dan peran para pengambil kebijakan juga akan terus membantu karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan mereka (Seong, 2016).

Pengaruh *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan prosedural terhadap altruisme

Berdasarkan perhitungan statistik dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan prosedural terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.122 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.032 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *PO Fit* mampu memperkuat pengaruh keadilan prosedural terhadap altruisme.

Colquitt (2012) menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan salah satu kepatuhan karyawan dalam sebuah organisasi. Ketika berinteraksi dengan *PO Fit* dapat meningkatkan rasa keadilan prosedural para widyaiswara terhadap altruisme. Hal ini membuktikan bahwa para widyaiswara telah merasa cocok dengan organisasinya. Rasa kecocokkan terhadap organisasi ini telah membuat para widyaiswara merasakan bahwa mereka dapat memahami hasil keputusan dari kebijakan yang diambil oleh para pengambil kebijakan.

Kecocokan terhadap pekerjaan telah membuat para widyaiswara merasakan bahwa nilai-nilai pribadi mereka cenderung mirip dengan organisasi (Chatman, 1991), dan dapat memperkuat keadilan prosedural dalam organisasinya. Perlakuan secara adil dalam memberikan masukan atau saran dalam pengambilan keputusan telah berjalan dengan baik dan mereka dapat

memberikan masukan atau saran dengan merasakan bahwa mereka cocok dengan organisasinya.

Idealnya jika mereka merasa cocok dengan organisasi maka mereka akan memberikan umpan balik dalam hubungannya dengan organisasi (Giap, dkk., 2005). Adanya hubungan timbal balik tersebut tentunya akan meminimalisir tindakan yang merugikan organisasi, sehingga tindakan untuk tidak berafiliasi dan bahkan mungkin terlibat dalam tindakan yang merugikan organisasi (Greenberg dan Scott, 1996) akan dapat dihindari.

Keadilan prosedural yang menjadi fungsi organisasi (Adams dan Barling, 1998) ketika dimoderasi oleh *PO Fit* telah memberikan dampak yang positif, dan temuan ini didukung oleh hasil yang ditemukan oleh Kimura (2011). Didukung juga oleh pernyataan bahwa adanya *fit* yang membentuk sebuah evaluasi dan diungkapkan melalui respon afektif dan kognitif, dan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan tersebut bermanfaat (Turek, 2015).

PO Fit yang dirasakan para widyaiswara lebih cenderung pada budaya kerja PNS yang mengikat mereka dengan prosedur yang harus ditaati. Apabila prosedur tersebut dilanggar maka mereka akan menerima dampaknya, seperti tidak diberikan jam mengajar atau melakukan pengembangan diri dengan mengikuti pelatihan-pelatihan lanjutan. Kecocokkan yang dirasakan telah meningkatkan perasaan keadilan prosedural, dan dapat mengurangi perasaan *incompetence* dan *anxiety* (Pervin dan Rubin, 1967). Keadaan tersebut selain menjadikan para widyaiswara memilih untuk mengikuti peraturan yang ada sesuai prosedur, selain itu juga akan semakin meningkatkan jiwa altruisme mereka.

Peningkatan kompetensi diri harus selalu dilakukan oleh para widyaiswara untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, dan salah satu cara efektif untuk mengembangkan kreatifitas karyawan khususnya widyaiswara adalah dengan melibatkannya dalam partisipasi organisasi (Vroom dan Jago, 1988). Untuk itu para widyaiswara juga membantu organisasi dengan cara mengintegrasikan konsep diri mereka dengan organisasi, dan menganggap keberhasilan organisasi sebagai keberhasilan mereka (Ashforth dan Mael, 1989).

PO Fit yang merupakan kecocokkan nilai diantara individu dan organisasi (Chatman, 1989), telah dibuktikan dalam penelitian ini. Peran *PO Fit* mempengaruhi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan, dan mereka telah merasa cocok dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasinya sehingga meningkatkan jiwa altruisme dalam diri mereka. Didukung juga oleh penelitian lain yang menilai tentang situasi karyawan dengan adanya interaksi *PO Fit* dengan kepribadian terhadap kinerja (Shin dan Holland, 2004). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *PO Fit* telah dapat memoderasi keadilan prosedural terhadap altruisme.

Pengaruh *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan interpersonal terhadap altruisme

Berdasarkan perhitungan statistik dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan interpersonal terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.175

(lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.004 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *PO Fit* mampu memperkuat pengaruh keadilan interpersonal terhadap altruisme.

Hasil dari penelitian ini mendukung temuan dari Meyer, dkk., (2002), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasinya akan menunjukkan altruisme yang lebih banyak. Para widyaiswara di PPPPTK Kejuruan ini sebagian berawal dari profesi guru yang melakukan kegiatan secara aktif dalam mengajar di kelas. Ketika menjadi widyaiswara maka kegiatan mengajar mereka berkurang secara drastis dan hanya mengajar ketika ada pelatihan terhadap guru. Pelatihan inipun tidak sering dilakukan oleh organisasi karena merupakan program pemerintah yang sudah terjadwal secara periodik. Keadaan ini tidak menjadikan widyaiswara hanya melakukan kewajibannya saja dan mereka telah dapat menyesuaikan nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai organisasi.

Para widyaiswara selalu berupaya menyesuaikan nilai dan tujuan organisasi dengan dirinya. Pendekatan-pendekatan interaksional dalam sebuah organisasi selalu dilakukan, yang membuat para pengambil kebijakan mengetahui apa yang harus diketahui mengenai karyawan tersebut beserta situasinya untuk dapat memahami perilaku manusia (Ostroff dan Schulte, 2007). Sebagai pengambil kebijakan yang dapat menjelaskan persepsi dan perilaku karyawan (Aselage dan Eisenberger, 2003) di sebuah organisasi, secara tidak langsung juga dapat menilai sikap dan perilaku karyawannya. Hasil penilaian ini pada umumnya

secara tidak langsung dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya terhadap pada karyawan ketika melakukan interaksi.

Para widyaiswara yang merasakan perlakuan dari atasannya tersebut telah membuat mereka terikat secara emosional, dan pilihan mereka untuk bekerja di sebuah organisasi telah membuat mereka nyaman (Mitchell, dkk., 2001). Keadaan tersebut telah dapat membuat *PO Fit* menjadi memaksimalkan rasa keadilan interpersonal terhadap altruisme mereka.

Rasa kecocokan para widyaiswara menjadikan mereka menerima keadaan di dalam organisasinya. Atasan langsung mereka secara interpersonal tidak hanya akan melakukan interaksi jika memang membutuhkan, dan tidak hanya akan menghubunginya sesuai dengan keperluannya. Secara organisasi, peran para pengambil kebijakan telah maksimal karena memang hanya sebatas pada hubungan pekerjaan yang formal. Telah banyak yang melakukan interaksi langsung dalam jangka waktu yang lama kepada para widyaiswara, dan sebenarnya para atasan langsung tersebut juga sebagai konseling bagi para karyawan agar dapat memberikan saran untuk peningkatan kinerja karyawan (Eggerth, 2008).

Adanya pengaruh *PO Fit* pada tingkat kesamaan atau kompatibilitas diantara karakteristik individu dan situasionalnya dalam sebuah organisasi (Livingstone, dkk., 1997), yang mengindikasikan bahwa karakteristik individu setiap widyaiswara berbeda antara satu dengan lainnya tidak menjadikan sebuah masalah dalam organisasi. Keadaan tersebut telah membuat mereka menjadi

nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan tidak hanya mengerjakan sebatas tugas pokok dari pekerjaannya saja.

Jadi dimungkinkan untuk membahas lebih jauh tentang kesesuaian dalam aspek kesamaan atau lebih jauhnya tentang penyamaan persepsi antara para widyaiswara dan pengambil kebijakan di organisasi dan dapat saling melengkapi satu sama lain. Seperti yang dikemukakan oleh Muchinsky dan Monahan (1987) yang menyatakan bahwa dalam sebuah konteks perbedaan pada saat yang bersamaan harus saling melengkapi (*complementary fit*).

Kegiatan tentang tujuan organisasi dan cara untuk menyamakan persepsi tentang tujuan organisasi telah dilakukan agar timbul kecocokan terhadap organisasi, walaupun perspektif yang menggambarkan kecocokan tidak harus saling eksklusif (Kristof, 1996). Sesungguhnya kesesuaian *PO Fit* adalah konsep interaksi yang biasanya menggambarkan adanya interaksi antara individu dan pekerjaan atau organisasi yang bersangkutan, sehingga perilaku ditentukan oleh interaksi antara individu dan situasi (Rottinghaus dan Van Esbroeck, 2011 dalam Grobler, 2016).

Para pengambil kebijakan perlu untuk mengidentifikasi dan memahami pengaruh-pengaruh negatif yang ada diantara *PO Fit* karena merupakan sebuah hubungan antara individu dan organisasi (Andrews, dkk., 2010). Hubungan tersebut akan memberikan reaksi terhadap pekerjaan karyawan (Kristoff, 1996). Selain dapat memoderasi keadilan interpersonal terhadap altruisme, secara psikologis *PO Fit* juga dapat menginteraksi antara pembentukan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Kimura, 2011).

Jadi dengan menunjukkan perilaku baik dari persepsi masing-masing widyaiswara terhadap berbagai situasi organisasi, dan tidak harus pada situasi itu sendiri (Kammeyer-Mueller, 2007). Keadaan dengan adanya *PO Fit* antara individu karyawan dengan organisasi sangat penting dengan melibatkan seluruh karyawan (Chatman, 1991; O'Reilly, 1991), sehingga diperlukan upaya organisasi untuk melibatkan seluruh karyawan dalam berupaya lebih meningkatkan *PO Fit* di dalam diri mereka sendiri. Hasil penelitian ini telah dapat membuktikan bahwa *PO Fit* dapat memoderasi keadilan interpersonal terhadap altruisme.

Pengaruh *PO Fit* sebagai pemoderasi keadilan informasional terhadap altruisme

Berdasarkan perhitungan statistik dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keadilan informasional terhadap altruisme dengan dimoderasi oleh *PO Fit*, menunjukkan bahwa pemoderasian *PO Fit* pada keadilan informasional berpengaruh negative tidak signifikan terhadap altruisme. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = -0.058 (lebih kecil dari 0.1) dengan p-value = 0.192 yang menunjukkan signifikansi melebihi nilai syarat maksimum 0.05. Sehingga hipotesis kedelapan dalam penelitian ini ditolak. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *PO Fit* tidak mampu memperkuat pengaruh keadilan informasional terhadap altruisme, dan naik atau turunnya *PO Fit* tidak mempengaruhi secara signifikan keadilan distributif terhadap altruisme. Keadilan informasional atau keadilan komunikasi belum terjalin pada para widyaiswara ini.

Belum maksimalnya kecocokkan terhadap organisasi dan pertukaran mengenai informasi yang diharapkan turut membangun lingkungan kerja yang nyaman dan sehat juga belum tercapai. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Colquitt dan Rodell (2011). Jika pertukaran informasi dan komunikasi terjalin dengan baik maka akan membuat karyawan memiliki kerangka pemahaman yang sama dengan organisasinya (Boon dan Michal, 2016).

Para widyaiswara selain melakukan tugas pokok dan fungsinya juga harus selalu mengembangkan dirinya melalui pelatihan-pelatihan lanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya. Akan tetapi terbatasnya bentuk-bentuk pelatihan pengembangan diri tersebut menyebabkan belum semua widyaiswara mengetahui tentang informasi tersebut, dan hanya diketahui oleh sebagian kecil widyaiswara. Hal tersebut berakibat pada belum maksimalnya informasi yang diberikan kepada mereka yang mengakibatkan para widyaiswara hanya melakukan tugas sesuai dengan apa yang diberikan oleh atasannya masing-masing.

Adanya pengaruh yang lemah kemungkinannya adalah perlunya pengukuran yang terpisah khususnya terhadap keadilan informasional (Greenberg, 1990), yang memiliki korelasi dan perbedaan dimensi (Colquitt, 2001). Sehingga diperlukan kesesuaian asumsi antara karakteristik individu dengan kondisi lingkungan kerja mereka untuk mendapatkan *PO Fit* yang diinginkan (Kristof, dkk., 2005; Kristof, 1996), dan menjadikan *PO Fit* berfungsi sebagai pemoderasi (Kimura, 2011).

Keadilan informasional berkaitan dengan bagaimana widyaiswara menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam melakukan pekerjaannya, dan cara tersebut juga akan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan lainnya yang terkait (Moorman, 1991). Ditambah lagi dengan adanya *PO Fit* yang mengacu pada lingkungan organisasi, yang kadangkala belum menjadi sebuah kelebihan dan masih memerlukan tipe orang tertentu agar menjadi semakin efektif (Muchinsky dan Monahan, 1987; Zepp dan Kleinert, 2014).

Tidak ada pengaruh *PO Fit* yang memoderasi keadilan informasional kemungkinan disebabkan karena kurangnya informasi yang diterima para widyaiswara. Keadaan tersebut belum membuat para widyaiswara merasakan adanya *PO Fit* yang menguatkan keadilan informasional terhadap jiwa altruisme mereka, seperti halnya antara *work passion* dan kinerja karyawan (Indriasari dan Noni, 2018). *PO Fit* yang mereka rasakan merupakan hal yang biasa dan bukan menjadi hal dasar dalam melakukan pekerjaannya. Tugas para widyaiswara yang selalu melaksanakan proses diklat dan pelatihan sering mengharuskan mereka meninggalkan kantor dalam waktu yang tidak sebentar. Keadaan tersebut menjadikan mereka tidak memerlukan *PO Fit*, yang seharusnya *PO Fit* dapat berdampak langsung pada perilaku kerja yang positif (Posner, 1992 dalam Westerman, J. W., & Vanka, S., 2005), dan akan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Sheridan, 1992).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional terhadap altruisme dan dengan menambahkan variabel PO Fit sebagai variabel pemoderasi, maka didapatkan manfaat atau implikasi teori dan implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Implikasi Teori

Hasil dari penelitian ini memiliki manfaat atau implikasi secara teori adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan distributif berpengaruh terhadap altruisme, dan hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung oleh data empirik. Keadilan distributif telah berhasil membuktikan hubungannya dengan altruisme. Data yang didapat adalah nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan distributif terhadap altruisme β (beta) = 0.225 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.
- b. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap altruisme, dan hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Keadilan prosedural berhasil membuktikan hubungannya dengan altruisme. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*)

keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.318 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.

c. Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap altruisme, dan hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Keadilan interpersonal berhasil membuktikan hubungannya dengan altruisme. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.386 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.001 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.

d. Keadilan informasional tidak berpengaruh terhadap altruisme, dan hipotesis keempat dalam penelitian ini tidak didukung oleh data empirik. Keadilan informasional tidak berhasil membuktikan hubungannya dengan altruisme. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*) keadilan informasional terhadap altruisme β (beta) = 0.08 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.103 yang menunjukkan signifikansi melebihi nilai syarat maksimum 0.05.

e. *PO Fit* dapat mempengaruhi keadilan distributif terhadap altruisme, dan hipotesis kelima dalam penelitian ini didukung oleh data empirik. Data nilai koefisien jalur (*path*

coefficient) *PO Fit* pada keadilan distributif terhadap altruisme β (beta) = 0.185 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.002 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.

f. *PO Fit* dapat mempengaruhi keadilan prosedural terhadap altruisme, dan hipotesis keenam dalam penelitian ini didukung oleh data empirik. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan prosedural terhadap altruisme β (beta) = 0.122 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.032 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.

g. *PO Fit* dapat mempengaruhi keadilan interpersonal terhadap altruisme, dan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini didukung oleh data empirik. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = 0.175 (lebih besar dari 0.1) dengan p-value = 0.004 yang menunjukkan signifikansi dibawah nilai syarat maksimum 0.05.

h. *PO Fit* tidak dapat mempengaruhi keadilan informasional terhadap altruisme, dan hipotesis kedelapan dalam penelitian ini tidak didukung oleh data empirik. Data nilai koefisien jalur (*path coefficient*) *PO Fit* pada keadilan interpersonal terhadap altruisme β (beta) = -0.058 (lebih

kecil dari 0.1) dengan p-value = 0.192 yang menunjukkan signifikansi melebihi nilai syarat maksimum 0.05.

2. Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini memiliki manfaat atau implikasi secara manajerial adalah sebagai berikut:

- a. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interpersonal telah dirasakan oleh para widyaiswara, sedangkan keadilan informasional perlu mendapatkan perhatian secara khusus.
- b. *PO Fit* telah dapat memoderasi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interpersonal terhadap altruisme. Sedangkan pada keadilan informasional masih perlu dilakukan penelitian lanjutan.

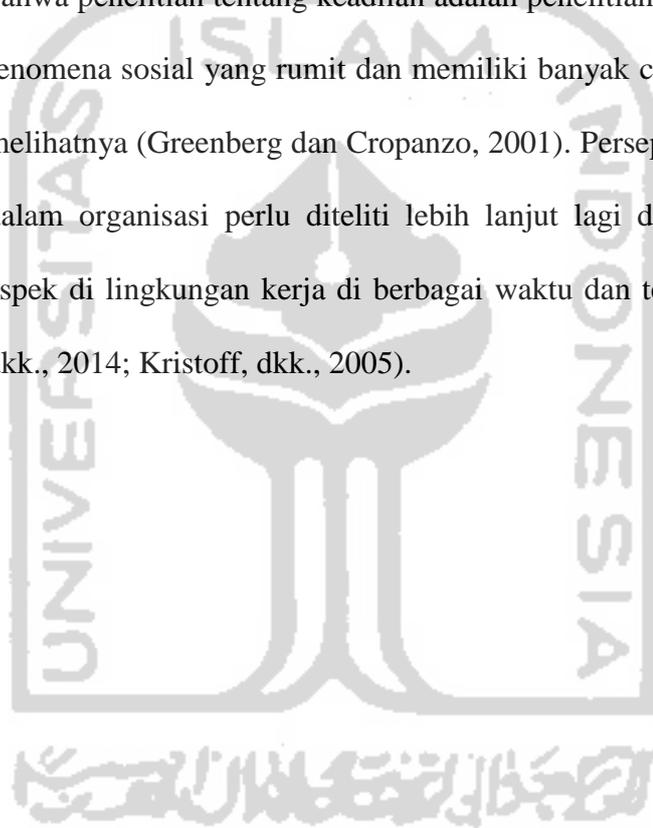
B. Saran

Setelah melakukan penelitian dan hasil yang didapatkan dapat diambil beberapa hal yang menjadi saran, yaitu :

1. Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional merupakan jenis keadilan yang diperlukan dalam sebuah organisasi. Dapat dipastikan jika keempat keadilan organisasional tersebut dapat diterapkan secara bersamaan di organisasi akan dapat membuat jiwa altruisme dalam diri

widyaiswara menjadi meningkat atau tinggi. Keadaan tersebut akan menimbulkan kondisi yang nyaman dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.

2. Hasil yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian ini, khususnya pada keadilan informasional. Penelitian ini juga telah membuktikan bahwa penelitian tentang keadilan adalah penelitian tentang sebuah fenomena sosial yang rumit dan memiliki banyak cara untuk dapat melihatnya (Greenberg dan Cropanzo, 2001). Persepsi mengenai *fit* dalam organisasi perlu diteliti lebih lanjut lagi dengan berbagai aspek di lingkungan kerja di berbagai waktu dan tempat (Gabriel, dkk., 2014; Kristoff, dkk., 2005).



DAFTAR PUSTAKA

- A. Van Den Bos. (1996). Complex electron wave reconstruction using parameter estimation," *Quality Measurement: The Indispensable Bridge between Theory and Reality (No Measurements? IEEE Instrumentation and Measurement Technology Conference and IMEKO Tec.* Brussels, Belgium.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*, General Electric Company, New York.
- Adams, R & Barling, J. (1998). Predicting The Decision To Confront Or Report Sexual Harassment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 4, pp. 329-336.
- Aldag, R & Reschke, W. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization*. Center for Organization Effectiveness, Inc.
- Alnia çik, E., Umit, A., Serhat, E. & Kultigin, A. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 274-281
- Ambrose M. L. & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, Pp.491-500.
- Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). *Values and person-organization fit. Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19. doi:10.1108/01437731111099256
- Ariani, D. W. (2011). Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs Universities and Teller Staffs Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7.
- Ariani, D. W. (2013). Organization Citizenship Behaviour Creates Social Capital In Organization : Cases of Women Employees. *Accountance Journal & Manajemen (JAM)*, Vol. 24, No. 2.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.5, Pp. 491–509.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping

Responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171–197. Doi:10.1002/J.2158-1592.2003.Tb00036.x

- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4
- Blader, S.L. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 43, No. 6, pp. 986-994.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, Pp. 505-522
- Boon, C. & Michal Biron. (2016). Temporal Issues in Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Human Relations*, Vol.69, No.12 Pp. 2177-2200
- Bretz, R.D., Jr. & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and Theory of Work Adjustment: Implication for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*. 44, 32-54.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986) Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?. *Review of Public Personnel Administration*. 27(4), 361–379. doi:10.1177/0734371x07307149
- Bukhari, Z. U. (2008). Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 12.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.3, Pp. 294–311.
- Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*., Vol.87, No.5, Pp. 875–884
- Carrell, M. R. & Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202–210.

- Carlo, G., Eisenberg, N., Troyer, D., Switzer, G. & Speer, A. L. (1991). The altruistic personality: In what contexts is it apparent?. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.61.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*. Vol.14 pp333-49
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, Pp. 459-484.
- Chi, Nai-Wen & Han, Tzu-Shian. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, Pp. 691–711.
- Chiang, C.F., & Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No.1, Pp. 180-190.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol.8, No.2
- Choi, B. K., Moon, H. K., Ko, W. & Kim, K. M. (2013). A cross-sectional study of the relationship between organizational justice and OCB. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 6, Pp. 530-554.
- Choi, Eun Jung & Soo-Hyun Kim. (2013). The Study of the Impact of Perceived Quality and Value of Social Enterprises on Customer Satisfaction and Re-Purchase Intention. *International Journal of Smart Home*. Vol. 7, No.1.
- Christensen, R. K. & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal Public Administration Research Theory*, Vol.21, No.4, Pp. 723–743.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, Pp.425-445.
- Colquitt, J. A. & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured?. J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, US.
- Colquitt, J.A. Scott, B.A. & Judge, T.A. (2006). Justice and personality:using integrative theories to derive moderators of justice effects.

Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.100, Pp.110-127.

- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* McGrawHill.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 54
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology, The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 526-547. Oxford University Press, New York.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2015), Measuring Justice and Fairness
- Cropanzano, R, Z. S. Byrne, D.R. Bobocel & D. E. Rupp. (2001). Moral Virtue, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No 1, pp. 164-209.
- Cropanzano, R. & Marie S. Mitchell. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, 874-900 DOI: 10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No.4, Pp. 34-48.
- Dahling, J.J., & Ursula A. Librizzi. (2015). Integrating the Theory of Work Adjustment and Attachment Theory to Predict Job Turnover Intentions. *Journal of Career Development*. Vol. 42, No.3, Pp. 215-228
- Dawis, R. V. (2000). Scale construction and psychometric considerations. In H. E. A. Tinsley & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 65-94). San Diego, CA, US: Academic Press. DOI: 10.1016/B978-012691360-6/50004-5
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3-23). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Davis, J. (2004). *Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal.* Aston University. Birmingham
- Deckop, John.R., Carol, C.C., dan Lynne Anderson. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics* 47(2):101-113. DOI: 10.1023/A:1026060419167
- Edwards, J.R. & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*. Vol.94 ,No.3 ,Pp. 654–677.

- Eggerth, D.E. (2008). From Theory Of Work Adjustment To Person–Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology As Positive Psychology. *Journal Of Career Assessment*, Vol. 16, No. 1, Pp.60–74
- Ekawati, E., Heru Kurnianto Tjahjono, & Fauziyah. (2019). The Influence of Prosedural Justice and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Employee Engagement as a Mediator. *Account and Financial Management Journal*, Vol. 4, No.1.
- Elliott, G. C. & Meeker, B. F. (1986). Achieving fairness in the face of competing concerns: The different effects of individual and group characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pp. 754-760
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Emmerik, Ij.H.V., Jawahar, I. M. & Stone, T.H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work and Stress*, Vol.19, No.1
- Erkutlu, H. (2010). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32.
- Erkutlu, H. (2011).The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No.6, Pp.532-554.
- Farh, Jiing-Lih & Organ, D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behaviour : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, Vol. 16, No.4, Pp. 705-721.
- Farmer, S. M. & Fedor, D. B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, Vol. 27, Pp. 191-211.
- Farooqui, S. & Asha Nagendra. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees. *Procedia Economics and Finance*, Vol.11, Pp.122-129
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737-750. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.18378875>
- Folger, R, Rosenfield, D., Grove, J. & Corkran, L. (1979). Effects of "voice" and peer opinionson responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, Pp. 253-226

- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3, Pp. 239-248
- Gabriel AS, Diefendorff JM, Chandler MM, dkk. (2014). The Dynamic Relationships Of Work Affect And Job Satisfaction With Perceptions Of Fit. *Personnel Psychology*, Vol. 67, No.2, Pp. 389–420.
- Gaertner, S.L., Mann, J., Murrell, A. & Dovidio, J.F. (1989). Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization. *Journal of Personality & Social Psychology*
- Gautam, T., Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, No. 8, Pp. 305–314.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4, pp-pp.
- Giap, B. N., Hachermeier, X. J. & Wagdarikar, S. J. (2005). *Organizational Citizenship and Perception of Organizational Justice in Student Jobs, Psychology of Excellence*. GRIN Publisher, Germany
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 55, No. 2, Pp. 254-275.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No. 4.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.). *Equity and justice in social behavior*.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, Pp. 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side Of Fairness: Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice. In Corponzona, R. (Ed.) *Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*. S.L.:Lawrence Erlbaum Associates. Englewood Cliffs,NJ.
- Greenberg, J. & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 18, pp. 111-156. JAI Press, Greenwich

- Greenberg, M. T. (1999). Attachment And Psychopathology In Childhood. In J. Cassidy And P. R. Shaver (Eds.), *Handbook Of Attachment: Theory, Research, And Clinical Applications*. Guilford Press, New York.
- Greenberg, J. & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice. Procedural and Distributive Justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda*. Stanford University Press, California.
- Greenberg, J. (2011). Knowledge Organization Innovation: Design and Frameworks. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 37, No. 4.
- Greguras, G. J., dan Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465–477. doi:10.1037/a0014068
- Gregory, B. T, M. D. Albritton, & T. Osmonbekov. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction, and Inrole Performance. *Journal of Business Psychology*. 25, pp.639-647.
- Grobler, A. (2016). Person-Organisational Fit: A Revised Structural Configuration. *The Journal of Applied Business Research*, Vol.32, No.5.
- Hair, J.F., dkk. (2010). *Multivariate data analysis. (7th edition)*. Pearson New International Edition. Pearson Education Limited.
- Hartman, Y. A & Galle, W.P. (1999), Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, No.4, Pp. 337–352.
- Hariyanto, S. (2000). *The Implication of Culture on Translation Theory and Practice*.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Luxima Metro Media, Jakarta.
- Heffner, T. S. & Rentsch, J. R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, Pp.471-490.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L. & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No.3, Pp.438-456.
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2006). A Quantitative Review of the Relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, Pp. 389-399

- Holtz, B.C. & Crystal M. Harold. (2013). Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation. *Journal of Management*, Vol.39, No.2
- Ishak, N.A. & Alam, S.S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*.
- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47
- Jussila, I., Sanjay Goel & Pasi Tuominen. (2012). Governance of Co-operative Organizations: A Social Exchange Perspective. *Business and Management Research*, Vol. 1, No.2
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, Vol. 16, Pp. 416-441
- Kammeyer-Mueller, J.D. (2007). The dynamics of newcomer adjustment: Dispositions, context, interactions and fit. In C. Ostroff & T.A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (Pp. 3-70). Lawrence Erlbaum, New York.
- Khaola, P.P. & Sebotsa, T. (2015). Person-Organisation Fit, Organisational Commitment And Organisational Citizenship Behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, Pp. 67-74.
- Kimura, T. (2011), Empowerment, PO Fit, and work engagement - A mediated moderation model, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 38
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Salemba Empat, Jakarta
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No.3, Pp. 253-266.
- Kristof, A. (1996). Person-organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, Measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol.4, Pp.1-49
- Kristof-Braun, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58, Pp. 281-342.
- Kusuma, P.A. (2016). Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Motivasi dan Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Tingkat

Pendidikan Dan Lama Bekerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, Vol. 27, No. 3.

- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- LePine, J.A. & Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology Copyright 2002*, Vol. 87, No. 1, Pp. 52–60.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations, In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 9, Pp. 91-131.
- Leventhal, G. S. (1980), What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory - and research*, Plenum, New York.
- Leventhal, Howard & Paul D. Cleary. (1980). Smoking Problem: A Review of the Research and Theory in Behavioral Risk Modification. *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No.2, Pp.370-405.
- Lilly, J., Virick, M. & Wipawayangkool, K. (2012). Recency Effects In Justice And Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Coping Style. *Journal of Business Strategies*, Vol. 32.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, Plenum, New York
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 38(5), 615-625.
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L., & Barr, S. H. (1997). Person – environment fit and creativity: an examination of supply – value and demand – ability versions of fit. *Journal of Management*, Vol.23, No. 2, Pp.119 – 146.
- Longnecker, C., Sims, H. P., Jr. & Gioia, D. A. (1987), Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, Pp.183-193
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.4, Pp. 738-748

- Mathiesen, K. (2015). Informational Justice: A Conceptual Framework for Social Justice in Library and Information Services. *Library Trends*, Vol. 64, No.2
- McNeely, B.L & Meglino, B.M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 29, No. 6, Pp.836-844.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432. doi:10.1037/0021-9010.74.3.424
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A Metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61.
- Mitchell, T., Brooks C.H., Thomas Lee, Chris J.S., Miriam, E. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.6
- Mohammad, J., Habib, F.Q.B. & Alias, M.A.B. (2010). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 2, No. 1.
- Monge, P. & Contractor, N. (2003). Theories of Communication Networks. *Oxford University Press*.
<https://www.researchgate.net/publication/220040425>
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology 1991*, Vol. 76, No. 6, Pp. 845-855.
- Moorman, R.H., Niehoff, N.H. & Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organization Commitment, and Prosedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, Pp. 209-225
- Mostafa, A. M. S. & G. Williams, J. S. (2014). Testing The Mediation Effect Of Person– Organization Fit On The Relationship Between High Performance HR Practices And Employee Outcomes In The Egyptian Public Sector. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol.25, Pp.276–292.

- Muchinsky, P. M & Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models Of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31, No.3, Pp.268–277.
- Mustafa, Z.EQ. (2009). *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ng, K. Yee & Linn Van Dyne. (2001). Individualism–Collectivism as a Boundary Condition for Effectiveness of Minority Influence in Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 84, No. 2, Pp. 198–225
- Niehoff, B.P & Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.3, Pp. 327-556
- Olkkonen, M.E & Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, No.2, Pp.202-215
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, England
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp.43-72
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, Vol.48, No,4, Pp. 775-802.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial & organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial & organizational psychology*, Vol. 14, Pp. 337-368
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *The organizational frontiers series. Perspectives on organizational fit* (pp. 3-69). Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, US.
- Özbek, Ferhat, M., Yoldash, M. A. & Tang, T. L. (2016). Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, Vol. 137, No. 2
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986), Organization commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and

- internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, Pp. 492–499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. Vol.34 pp487-516
- Palupi, M. (2013). The effect of fairness of compensation, employee rotation policy and affective commitment on the behavior of retaliation of "X" office civil servants in Yogyakarta. *Journal of Management and Business Research*. , Vol.8, No.1, Pp.15-24.
- Palupi, M. & Tjahjono, H.K. (2016). A model of religiosity and organizational justice: The impact on commitment and dysfunctional behavior, *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, Pp. 1781-1790.
- Pervin, L. A., & Rubin, D. B. (1967). *Student Dissatisfaction with College and the College Dropout: A Transactional Approach*. *The Journal of Social Psychology*, 72(2), 285–295. doi:10.1080/00224545.1967.9922326
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.1, Pp.122-141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. Vol.88, Pp. 879-903
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 2000, Vol. 26. No. 3, Pp. 513–563.
- Ramamoorthy, Nagarajan & Flood, P.C. (2004). Individualism/Collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations* , Vol.57, Pp.347
- Rangriz, H. (2012). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 1, No.11.
- Riduwan. (2003). Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian. CV Alfabeta, Bandung.

- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1999). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In D. M. Rousseau & C. Cooper (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 5, Pp. 1-23. Wiley, New York.
- Salehi, M. & Gholtash, A. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout And Organizational Commitment With The Organizational Citizenship Behavior Among Members Of Faculty In The Islamic Azad University –First District Branches, In Order To Provide The Appropriate Model. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, Vol. 40
- Seong, J.Y. (2016). Person–Organization Fit, Family-Supportive Organization Perceptions, and Self-Efficacy Affect Work–Life Balance. *Social Behavior and Personality. Scientific Journal Publishers Limited*. <http://Dx.Doi.Org/10.2224/Sbp.2016.44.6.911>
- Shafazawana, Tharikh, M., Ying, C.Y., Zuliawati, Saad, M., Kavitha a/p Sukumaran. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, Pp. 604-611
- Sharma, S., Durand, R.M. & Oded Gur-Arie. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research. ABI/INFORM Global*, Pp. 291.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. doi:10.2307/256539
- Shin, HC. dan Brent Holland. (2004). P-O Fit as a Moderator of Personality-Job Performance Relations. *Paper presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois*.
- Shokrkon, dkk. (2003). Relationship between OCB, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Shahid Chamran University Press*
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291–301. doi:10.1108/00483480410528832.

- Sinclair, R. C. & Mark, M. M. (1991). Mood and the endorsement of egalitarian macrojustice versus equity-based microjustice principals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, Pp. 369-375.
- Skitka, L. J. & Tetlock, P. E. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.28, No.6, Pp. 491-522
- Smith, C. Ann, Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 1983, Vol 68, No 4, Pp. 653-663.
- Smith, H. J. & Spears, R. (1996). Ability and outcome evaluations as a function of personal and collective (dis)advantage: A group escape from individual bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 22, Pp.690-704
- Su, R., Chris Murdock, & James Rounds. (2015). Person-Environment Fit. *APA Handbook of Career Intervention*, Vol. 1.
- Sugiyono. (2002). Metode Penelitian Administrasi. CV Alfabeta, Bandung.
- Taghinezhad, Fakhredin, M. Safavi, A. Raiesifar & S.H. Yahyavi. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian Nurse. *BMC Research Note*, Vol. 8.
- Tang, T.L & S. Baldwin, L.J. (1996). Distributive And Procedural Justice As Related To Satisfaction And Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, No.3, Pp. 25-31.
- Teh, P. L. & Yong, C. C. (2011). Knowledge sharing in is personnel: Organizational behavior's perspective. *Journal of Computer Information Systems*, Vol.51, No.4, Pp. 11-21
- Tepper, B.J. & Taylor, E.C. (2003) Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Pp. 97-105.
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Tjahjono, H,K. (2007). Validasi Item-Item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling Dengan Cofirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, Vol.18, No.2, Pp. 115-123.
- Tjahjono, H,K. (2008). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi*, Vol 35, No.1, Pp. 21-40

- Tjahjono, H.K. (2009). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) di Tempat Kerja. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan EP*, Vol. 6, No.1, Pp.1-80
- Tjahjono, H.K. (2010). Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada *Outcomes* Perusahaan. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction, *International Journal of Information and Management Sciences*, Pp.87
- Tjahjono, H.K. (2013). Perbandingan Equity Theory, Goal Setting Theory, dan Expectancy Theory. *Tinjauan Psikologi Kognitif*.
- Tjahjono, H.K., Palupi, M. & Dirgahayu, P. (2015). Career perception at the republic indonesia police organization impact of distributive fairness and career satisfaction on affective commitment. *International Journal of Administrative Science and Organization*, Vol.22, No.2, Pp. 130-135.
- Tjahjono, H. K., Fajar Prasetyo, & Majang Palupi. (2018). Kepemimpinan Transformasional Pada Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 11, No. 2, Pp.217-232.
- Tjahjono, H.K., Fachrunnisa, & Palupi, M. (2019), Configuration of organizational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, Vol.17, No.3.
- Tsai, W. Ch., Chen, H. Y. & Chen, Ch. Ch. (2012). Incremental validity of person-organization fit over the Big Five Personality Measures. *The Journal of Psychology*, Vol. 146, No.5, pp. 485–509.
- Turek, D. & Wojtczuk-Ture, A. (2015). Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society. *Management Knowledge and Learning Joint International Conference. Technology, Innovation and Industrial Management*.
- Turnipseed, D. & Rassuli, A. (2005), Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-Level Study Among Managers And Employees, *British Journal of Management*, Vol. 16, Pp. 231–244.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57 , No.5, Pp. 830-838.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M., Kidwell, R.E. & Page, K. (2011). Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction. *Journal of Business Ethics* 101, Pp. 509–523.

- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc, US
- Wan, H.L. (2011). The Role of Leader-Member Exchange in Organisational Justice: Organisational Citizenship Behaviour Relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 19, No.2, Pp. 71-91.
- Wang, L. & Kim T., Hinrichs & Prieto, L. & Howell, J.P. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pac J Manag* (2013) , Vol. 30
- Wei, Yu-Chen. (2013). Person–organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective, *Journal of Management & Organization*, Vol. 19, No.1, Pp. 101–114.
- Weiber, R. & Daniel, M. (2014). Strukturgleichungs-modellierung. *Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Zweite, erweiterte und korrigierte Auflage.
- Westerman, J. W., & Vanka, S. (2005). A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States and India. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 409–420. doi:10.5465/amle.2005.19086783
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17, No.3, Pp. 601-617
- Wiyono, G. (2011). *Merancang penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 dan SmartPLS 2.0*, edisi I cetakan I. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Yan, Yu., Zou, J. & Zhu, X. (2013). How People-organization Value-Fit Affects Work Engagement: the Moderation Role of Conscientiousness. *International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR)*.
- Yaniv, E., Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*. Vol.5 No.4 pp447-61
- Yen, H. & Neihoff, B. (2004). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness: Finding Relationship in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No. 8, Pp. 1617-1637.
- Zepp, C., & Kleinert, J. (2014). Symmetric and complementary fit based on prototypical attributes of soccer teams. *Group Processes and intergroup relation*.
- Zeinabadi, H. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, Pp. 998-1003



KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu Widyaiswara PPPPTK Kejuruan
di tempat

Assalamu'alaikum wr.wb.

Dengan hormat,

dalam rangka mengumpulkan data penelitian untuk disertasi saya yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Informasional terhadap *Altruisme* dengan PO Fit sebagai Variabel Pemoderasi” (terhadap Widyaiswara PPPPTK Kejuruan di Indonesia), maka dengan ini dimohon bantuan Bapak/Ibu Widyaiswara untuk dapat mengisi kuisisioner sebagaimana tersebut dibawah ini.

Besar harapan saya agar dalam mengisi kuisisioner ini dapat sesuai dengan keadaan yang sebenar-sebenarnya dirasakan oleh Bapak/Ibu Widyaiswara.

Terima kasih banyak atas bantuannya.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, Oktober 2018

Salam

Farika Chandrasari

Profil Responden

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, dimohon untuk mengisi pada titik-titik pada kolom jawaban dan melingkari jawaban yang sesuai.

No	Karakteristik	Jawaban
1.	Usia tahun
2.	Jenis Kelamin	1. Laki-laki 2. Perempuan
3.	Jenjang Jabatan	1. Widyaiswara Pertama 2. Widyaiswara Madya 3. Widyaiswara Muda
4.	Lama Bekerja tahun, bulan

Kuisisioner Penelitian

Petunjuk Pengisian:

Responden dimohon untuk memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan membubuhkan tanda checklist (√) pada salah satu kolom yang disediakan. Terdapat empat alternative jawaban yang mengacu pada skala Likert, yaitu:

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pertanyaan	Sangat Setuju (SS)	Setuju (S)	Tidak Setuju (TS)	Sangat Tidak Setuju (STS)
Keadilan Distributif					
1.	Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) telah mencerminkan usaha yang sudah saya lakukan.				
2.	Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah sesuai dengan pekerjaan				

	yang telah diselesaikan.				
3.	Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah mencerminkan kontribusi yang telah saya berikan terhadap pekerjaan saya.				
4.	Saya merasa <i>outcome</i> yang saya terima (gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, tugas) yang saya terima telah sesuai dengan hasil kerja saya.				
Keadilan Prosedural					
1.	Saya merasa dapat mengemukakan pandangan saya melalui prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi saya.				
2.	Saya dapat mempengaruhi keputusan yang diambil melalui prosedur yang telah ditetapkan organisasi saya.				
3.	Saya merasa prosedur yang diberlakukan telah diterapkan secara konsisten.				
4.	Saya merasa prosedur yang ditetapkan telah bebas dari bias kepentingan.				
5.	Saya merasa prosedur yang telah ditetapkan tersebut telah didasarkan pada adanya informasi yang akurat.				
6.	Saya dapat mengajukan banding atas keputusan yang diterima melalui prosedur yang ada.				
7.	Saya merasa prosedur yang telah ditetapkan organisasi telah menjunjung standar etika dan moral.				
Keadilan Interpersonal					
1.	Atasan saya memperlakukan saya dengan sopan.				
2.	Atasan saya menghargai saya.				

3.	Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.				
4.	Atasan saya telah menahan dirinya dari komentar atau komentar yang tidak pantas.				
Keadilan Informasional					
1.	Saya merasa atasan saya jujur ketika berkomunikasi dengan saya.				
2.	Saya merasa atasan saya telah menjelaskan sebuah prosedur pengambilan keputusan secara menyeluruh.				
3.	Saya merasa penjelasan dari atasan saya mengenai prosedur telah masuk akal.				
4.	Saya merasa atasan saya telah mengkomunikasikan informasi secara detail dan tepat waktu.				
5.	Saya merasa atasan saya telah menyesuaikan cara komunikasi untuk memenuhi kebutuhan individu.				
PO Fit					
1.	Saya merasa nilai-nilai hidup saya sesuai dengan nilai-nilai di organisasi.				
2.	Saya merasa tujuan hidup saya sesuai dengan dengan tujuan organisasi saya.				
3.	Saya merasa organisasi memenuhi kebutuhan hidup saya.				
4.	Saya merasa kepribadian saya cocok dengan budaya yang ada di organisasi ini.				
Altruisme					
1.	Saya dengan sukarela menggantikan rekan kerja saya yang sedang berhalangan atau tidak				

	masuk kerja.				
2.	Saya dengan sukarela membantu rekan kerja saya yang pekerjaannya melebihi beban kerjanya.				
3.	Saya membantu proses orientasi terhadap widyaiswara baru walaupun tidak ada permintaan.				
4.	Saya dengan senang hati membantu mengerjakan tugas rekan tim kerja saya pada saat mereka tidak masuk.				
5.	Saya meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja saya berkaitan dengan permasalahan dalam pekerjaan.				
6.	Saya menjadi <i>volunteer</i> untuk mengerjakan sesuatu tanpa ada permintaan.				
7.	Saya dengan senang hati membantu orang lain di luar departemen (bagian) saya jika mereka memiliki permasalahan.				
8.	Saya dengan sukarela membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.				

Lampiran 2

Tabel Jurnal-Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian



Tabel Lampiran 2
Jurnal-Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Tahun	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Thibaut dan Walker	1975	Reviuw jurnal	Kewajaran dalam proses pengambilan keputusan.
2.	Leventhal	1980	Reviuw jurnal	Penilaian terhadap keadilan prosedural dan menyatakan bahwa ada enam kriteria yang harus dipenuhi jika sebuah prosedur ingin dikatakan adil.
3.	Lind dan Tyler	1988	Reviuw jurnal (buku)	Keadilan prosedural berkaitan dengan adanya evaluasi dari sistem organisasi, institusi, dan otoritas.
4.	Organ	1990	Reviuw Jurnal	Seorang individu yang telah menerima hasil dari orang lain lebih cenderung akan memberikan sesuatu secara bergantian sebagai balasannya, ini terjadi dikarenakan pentingnya hubungan timbal balik yang harus selalu terjaga diantara mereka.
5.	Farh, dkk.	1990	Analisis regresi	Keadilan prosedural lebih terkait dengan <i>altruisme</i> .
6.	Greenberg	1990	Anova	Keadilan distributif merupakan penilaian karyawan atas adanya keadilan dalam memberikan penghargaan dan dorongan yang mereka terima sebagai kompensasi atau imbalan atas kontribusinya di organisasi tempatnya bekerja.
7.	Moorman	1991	SEM	Persepsi tentang keadilan distributif secara positif terkait dengan OCB. Keadilan prosedural terkait dengan OCB.
8.	Folger dan Konovsky (1989) dalam Moorman	1991	SEM dengan Lisrel 7	Keadilan distributif akan memprediksi sikap yang langsung berkaitan dengan hasil yang telah dilakukan.

9.	Moorman, Niehoff dan Moorman	1991, 1993	Lisrel 7	Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap <i>altruisme, courtesy, conscientiousness, dan sportmanship</i> .
10.	Colquitt	2001	Meta analisis	<p>Keadilan distributif adalah kewajaran dalam pendistribusian hasil atau alokasi pekerjaan.</p> <p>Prosedur akan dapat dipandang adil apabila pihak yang bermasalah memiliki kontrol proses yaitu dapat menyampaikan apa yang menjadi keprihatinan mereka dalam upayanya mempengaruhi timbulnya hasil keputusan akhir.</p> <p>Keadilan interpersonal telah menunjukkan sampai dimana tingkatan seseorang diperlakukan dengan penuh kesopanan, bermartabat, dan diberikan penghargaan oleh pihak berwenang yang terlibat dalam melaksanakan sebuah prosedur dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan.</p> <p>Keadilan informasional adalah keadilan yang berfokus pada pemberian penjelasan kepada seseorang atau sekelompok orang dengan menyampaikan informasi tentang sebuah prosedur yang digunakan dengan sistem dan cara tertentu dan bagaimana sebuah hasil pekerjaan didistribusikan.</p>
11.	Mitchell, dkk.	2001	Analisis Regresi	<i>PO Fit</i> sebagai bentuk kompatibilitas atau adanya rasa kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan dengan organisasinya.
12.	Meyer, dkk.	2002	Meta Analisis	karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasinya akan menunjukkan OCB yang lebih banyak.
13.	Ramamoorthy dan Flood	2004	Analisis Regresi	Keadilan interpersonal berkaitan dengan persepsi kualitas dan keadilan yang berinteraksi antara pengambil keputusan dan penerimanya.

14.	Kristof-Brown	2005	Meta Analisis	<i>PO Fit</i> dan <i>PJ Fit</i> adalah yang baik dan sesuai untuk organisasi, akan tetapi memiliki dampak yang berbeda terhadap sikap dan perilaku mereka.
15.	Hoffman dan Woehr	2006	Meta Analisis	Masih sedikit penelitian tentang dampak <i>PO Fit</i> terhadap OCB sehingga diperlukan penelitian-penelitian lainnya.
16.	Ishak dan Alam	2009	Analisis Regresi	Keadilan interpersonal lebih terkait terhadap <i>altruisme</i> .
17.	Tjahjono	2011	Analisis Varian (Anova)	Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki dampak positif terhadap <i>outcome</i> yang didalamnya juga termasuk <i>altruisme</i> . Keadilan organisasi memiliki pengaruh dalam bentuk <i>outcome</i> yang positif, dan dalam keadaan adanya ketidakadilan maka keadilan merupakan sebuah akibat.
18.	Colquitt dan Rodell	2011	SEM	Keadilan informasional sangat penting dalam menciptakan adanya sistem pertukaran informasi dan secara alamiah akan terbentuk perilaku saling memberi dalam bentuk OCB.
19.	Wan	2011	Analisis Regresi	Keadilan informasional berpengaruh terhadap <i>altruisme</i> .
20.	Colquitt	2012	Meta analisis	Keadilan distributif adalah keadilan pada hasil keputusan. Keadilan interpersonal dapat terpenuhi jika pihak-pihak yang terkait dapat berkomunikasi tentang rincian secara prosedural dengan cara yang tepat dan keputusan yang akan diambil menjadi benar dengan menggunakan informasi yang jujur dan benar. Penelitian masa depan harus terus memeriksa variabel organisasi, manajerial, dan karyawan yang dapat membantu memprediksi kepatuhan terhadap peraturan peradilan.

21.	Rangriz	2012	Anova	Ada hubungan positif antara keadilan organisasi dan <i>OCB</i> .
22.	Bolino dkk., (2002) dalam Ariani	2013	Analisis Faktor	<i>OCB</i> cenderung memainkan peran penting dalam membangun hubungan dengan orang lain.
23.	Alnia cik., dkk.	2013	SPSS, Analisis Regresi	Selama seorang karyawan merasa ada kecocokan dengan nilai-nilai yang ada dalam dirinya dan nilai dari suatu organisasi, maka mereka akan cenderung puas dengan pekerjaannya.
24.	Wei	2013	Analisis Regresi	<i>PO Fit</i> dapat mendorong karyawan melakukan sebuah kerja secara ekstra untuk organisasi mereka dengan menjadi bermanfaat, adanya rasa untuk menoleransi ketidaknyamanan yang berhubungan dengan pekerjaan, selalu mendukung rekan-rekan kerjanya, menghadiri kegiatan sebagai fungsi organisasi yang tidak wajib, dan selalu membantu untuk mencapai tujuan organisasi (Chatman, 1991; Vilela, dkk., 2008)
25.	Livingstone, dkk., (1997) dalam Turek dan Wojtczuk-Ture	2015	Meta Analisis	<i>fit</i> (kecocokan) akan mengacu pada sebuah tingkat kesamaan atau kompatibilitas antara karakteristik individu dan keadaan situasional yang ada.
26.	Khaola dan Sebotsa	2015	Analisis Regresi	<i>PO Fit</i> berhubungan positif dengan <i>OCB</i> .
27.	Edwards dan Shipp (2012) dalam Turek dan Wojtczuk-Ture	2015	Meta Analisis	<i>fit</i> dapat mempengaruhi <i>OCB</i> , yaitu adanya faktor kesamaan dimana individu atau seorang karyawan akan lebih memilih untuk membantu orang lain yang mirip dengan diri mereka, dan <i>altruisme</i> dianggap sebagai dimensi yang sangat penting dari <i>OCB</i> .
28.	Turek dan Wojtczuk-Ture	2015	Meta Analisis	Sangat penting untuk melakukan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kecocokan (<i>fit</i>) dikarenakan dari beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada

				dampak mediasi dan moderasi dari variabel <i>PO Fit</i> ini terhadap hasil, sikap dan perilaku karyawan
29.	Grobler	2016	SPSS	Pengukuran antara <i>PO Fit</i> akan terjadi jika setidaknya ada satu entitas yang menyediakan kebutuhan lainnya atau para karyawan tersebut memiliki karakteristik dasar yang sama, dan jika keduanya terpenuhi maka akan terjadi.

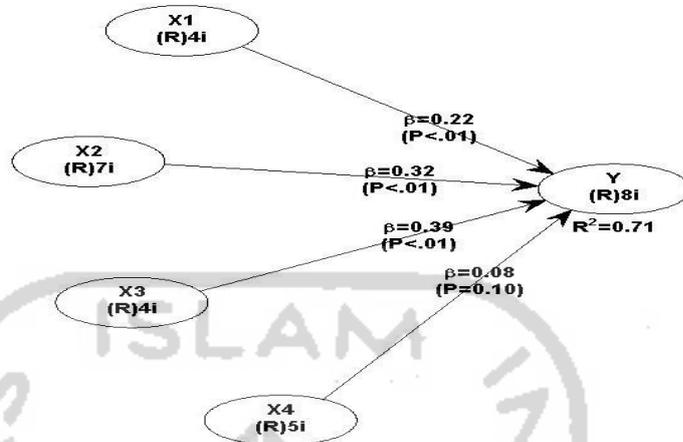


Lampiran 3

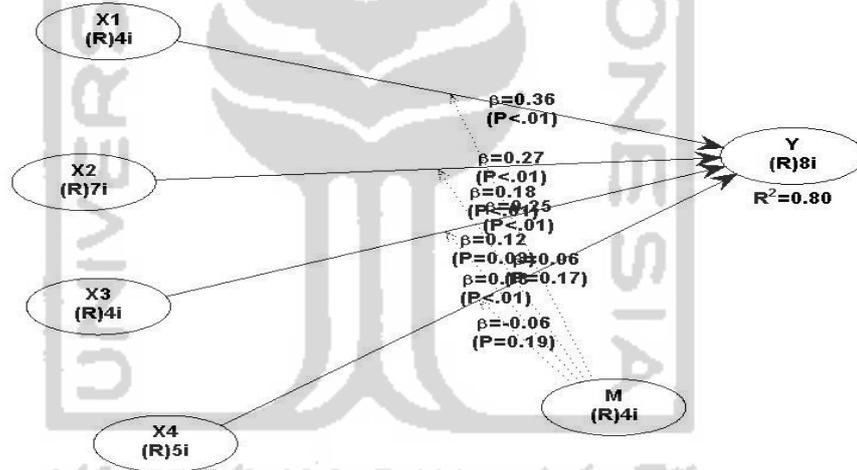
Hasil Analisis Penelitian



1. Gambar Awal Model Penelitian



2. Gambar Model Penelitian Tanpa Moderasi



3. Gambar Model Penelitian dengan Moderasi

4. Hasil Analisis wrapPLS 7.0

*** Combined loadings and cross-loadings ***

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
	Type (a		SE	P value					
X1.1	0.716	-0.082	3.342	-0.640	0.564	-0.320	4.300	0.704	-5.124
	0.244	Reflect	0.059	<0.001					
X1.2	0.895	0.129	-1.152	0.026	-0.123	0.294	-1.414	-0.558	1.294
	0.672	Reflect	0.057	<0.001					

X1.3	0.881	0.174	-1.735	0.067	-0.357	0.318	-2.171	-0.715	2.298
	0.517	Reflect	0.057	<0.001					
X1.4	0.733	-0.287	0.228	0.513	0.029	-0.429	0.136	0.853	0.663
	-1.681	Reflect	0.058	<0.001					
X2.1	-1.270	0.671	0.892	0.229	-0.104	0.577	2.674	-0.822	-1.666
	-0.150	Reflect	0.059	<0.001					
X2.2	0.396	0.581	0.207	-0.733	-0.543	-0.020	0.963	-0.232	-0.726
	0.028	Reflect	0.060	<0.001					
X2.3	-0.062	0.716	-0.195	0.296	0.116	-0.150	-0.685	-0.086	0.222
	0.637	Reflect	0.059	<0.001					
X2.4	-2.392	0.666	2.028	-0.389	-0.234	-0.114	1.284	-0.694	-1.856
	1.384	Reflect	0.059	<0.001					
X2.5	2.650	0.655	-1.804	-0.202	-0.344	-0.348	-1.550	-0.130	2.010
	-0.362	Reflect	0.059	<0.001					
X2.6	-0.157	0.840	-0.042	0.307	0.235	0.004	-1.058	1.166	0.885
	-1.108	Reflect	0.057	<0.001					
X2.7	0.823	0.794	-0.897	0.244	0.612	0.041	-1.024	0.398	0.700
	-0.157	Reflect	0.058	<0.001					
X3.1	-3.197	-0.028	0.662	-0.734	0.559	-0.397	4.381	0.775	-5.405
	0.348	Reflect	0.059	<0.001					
X3.2	1.363	0.150	0.867	-0.004	-0.134	0.366	-1.057	-0.356	0.806
	0.578	Reflect	0.057	<0.001					
X3.3	0.701	0.157	0.854	0.113	-0.378	0.334	-1.685	-0.840	2.059
	0.445	Reflect	0.057	<0.001					
X3.4	0.453	-0.332	0.743	0.530	0.093	-0.458	-0.734	0.690	1.509
	-1.496	Reflect	0.058	<0.001					
X4.1	0.030	-0.026	-0.056	0.897	0.019	0.239	0.821	-0.004	-1.064
	0.288	Reflect	0.057	<0.001					
X4.2	1.308	-0.001	-1.111	0.919	-0.062	-0.070	-1.975	-0.282	1.987
	0.179	Reflect	0.057	<0.001					
X4.3	0.184	0.062	-0.008	0.908	-0.155	0.022	0.416	-0.181	-0.243
	0.015	Reflect	0.057	<0.001					
X4.4	-2.556	-0.553	2.276	0.553	0.194	-0.313	3.618	0.695	-2.815
	-1.305	Reflect	0.060	<0.001					
X4.5	0.020	0.316	-0.207	0.865	0.085	0.003	-1.504	0.050	1.048
	0.330	Reflect	0.057	<0.001					
M1	-0.759	0.010	0.552	0.066	0.935	0.017	0.717	0.232	-0.722
	-0.220	Reflect	0.056	<0.001					
M2	0.683	-0.093	-0.727	0.186	0.911	0.209	-1.058	-0.107	1.347
	-0.167	Reflect	0.057	<0.001					
M3	0.188	0.046	0.332	-0.477	0.738	-0.470	1.414	0.180	-1.895
	0.306	Reflect	0.058	<0.001					

M4	-0.055	0.045	-0.107	0.131	0.920	0.153	-0.816	-0.274	0.920
	0.143	Reflect	0.057	<0.001					
Y1	1.393	0.202	-1.131	-0.227	-0.184	0.746	-2.152	-0.764	1.855
	1.045	Reflect	0.058	<0.001					
Y2	0.018	-0.042	-0.210	0.114	0.218	0.870	-1.351	0.440	0.929
	-0.071	Reflect	0.057	<0.001					
Y3	-1.800	-0.059	1.559	-0.070	-0.129	0.771	1.555	0.557	-2.167
	0.208	Reflect	0.058	<0.001					
Y4	1.765	0.435	-1.284	-0.446	-0.237	0.817	-1.826	-0.879	1.859
	0.832	Reflect	0.058	<0.001					
Y5	-0.478	-0.139	0.493	0.076	0.105	0.857	1.415	0.400	-1.337
	-0.472	Reflect	0.057	<0.001					
Y6	0.933	-0.193	-0.909	0.345	0.159	0.796	-1.612	-0.053	2.053
	-0.511	Reflect	0.058	<0.001					
Y7	-0.041	-0.148	-0.184	0.285	-0.078	0.804	1.229	-0.566	-0.302
	-0.342	Reflect	0.058	<0.001					
Y8	-1.773	-0.041	1.664	-0.101	0.110	0.795	2.717	0.795	-2.877
	-0.596	Reflect	0.058	<0.001					

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

 * Structure loadings and cross-loadings *

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4	
X1.1	0.716	0.350	0.698	0.380	0.507	0.517	0.174	0.245	0.130	0.223
X1.2	0.895	0.676	0.851	0.673	0.720	0.743	0.314	0.356	0.281	0.365
X1.3	0.881	0.621	0.823	0.603	0.632	0.698	0.266	0.297	0.217	0.282
X1.4	0.733	0.421	0.722	0.512	0.447	0.426	0.209	0.233	0.169	0.173
X2.1	0.449	0.671	0.437	0.577	0.580	0.581	0.343	0.305	0.311	0.315
X2.2	0.464	0.581	0.430	0.335	0.335	0.380	0.226	0.252	0.198	0.207
X2.3	0.353	0.716	0.317	0.632	0.524	0.348	0.287	0.352	0.261	0.379
X2.4	0.161	0.666	0.133	0.424	0.319	0.205	0.216	0.266	0.196	0.307
X2.5	0.588	0.655	0.532	0.475	0.419	0.374	0.277	0.272	0.247	0.248
X2.6	0.544	0.840	0.547	0.700	0.655	0.583	0.212	0.343	0.210	0.255
X2.7	0.645	0.794	0.610	0.717	0.791	0.665	0.287	0.364	0.256	0.351
X3.1	0.618	0.267	0.662	0.293	0.411	0.434	0.079	0.191	0.067	0.140
X3.2	0.871	0.672	0.867	0.659	0.706	0.764	0.265	0.348	0.239	0.325
X3.3	0.802	0.547	0.854	0.568	0.604	0.683	0.252	0.270	0.255	0.247
X3.4	0.697	0.389	0.743	0.497	0.454	0.417	0.186	0.205	0.202	0.166
X4.1	0.664	0.727	0.632	0.897	0.701	0.624	0.310	0.383	0.254	0.398
X4.2	0.645	0.727	0.633	0.919	0.652	0.502	0.247	0.300	0.217	0.331

X4.3	0.687	0.735	0.652	0.908	0.645	0.538	0.302	0.339	0.249	0.385
X4.4	0.232	0.280	0.235	0.553	0.254	0.112	0.246	0.214	0.219	0.219
X4.5	0.521	0.762	0.510	0.865	0.657	0.508	0.200	0.316	0.181	0.347
M1	0.629	0.708	0.618	0.686	0.935	0.708	0.377	0.393	0.356	0.413
M2	0.658	0.682	0.650	0.653	0.911	0.749	0.399	0.403	0.384	0.418
M3	0.639	0.528	0.596	0.490	0.738	0.515	0.268	0.313	0.230	0.343
M4	0.618	0.697	0.614	0.667	0.920	0.728	0.352	0.377	0.341	0.395
Y1	0.575	0.511	0.565	0.422	0.581	0.746	0.217	0.244	0.214	0.250
Y2	0.603	0.591	0.619	0.534	0.720	0.870	0.182	0.316	0.187	0.272
Y3	0.476	0.402	0.487	0.359	0.498	0.771	0.182	0.289	0.169	0.234
Y4	0.706	0.596	0.683	0.432	0.648	0.817	0.276	0.305	0.261	0.298
Y5	0.689	0.546	0.693	0.528	0.677	0.857	0.246	0.308	0.225	0.259
Y6	0.624	0.535	0.625	0.517	0.664	0.796	0.213	0.233	0.210	0.213
Y7	0.559	0.497	0.541	0.456	0.622	0.804	0.293	0.270	0.268	0.279
Y8	0.586	0.473	0.593	0.422	0.578	0.795	0.190	0.270	0.171	0.201
M*X1	0.302	0.370	0.257	0.309	0.400	0.278	1.000	0.852	0.967	0.867
M*X2	0.352	0.438	0.328	0.374	0.424	0.347	0.852	1.000	0.836	0.915
M*X3	0.251	0.337	0.251	0.264	0.377	0.264	0.967	0.836	1.000	0.847
M*X4	0.328	0.417	0.287	0.406	0.447	0.311	0.867	0.915	0.847	1.000

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

 * Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
					0.802				

Adjusted R-squared coefficients

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
					0.794				

Composite reliability coefficients

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
0.883	0.874	0.865	0.921	0.931	0.937	1.000	1.000	1.000	1.000

Cronbach's alpha coefficients

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
0.822	0.830	0.789	0.888	0.899	0.924	1.000	1.000	1.000	1.000

Average variances extracted

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
0.657	0.501	0.618	0.706	0.773	0.653	1.000	1.000	1.000	1.000

Full collinearity VIFs

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
21.002	3.684	19.869	3.617	4.048	3.319	27.327	7.526	25.211	8.509

Q-squared coefficients

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
					0.628				

P values for total effects

X1	X2	X3	X4	M	Y	M*X1	M*X2	M*X3	M*X4
Y	<0.001	<0.001	<0.001	0.165		0.002	0.032	0.004	0.192

