

# **Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi**

**Eli Retnowati, Didit Darmawan\***

Ekonomi, Manajemen, Universitas Sunan Giri Surabaya, Sidoarjo

Jl. Brigjen Katamso II, Bandilan, Kedungrejo, Kec. Waru, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia

Email: <sup>1</sup>ny.eliretnowati@gmail.com, <sup>2</sup>dr.diditdarmawan@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: dr.diditdarmawan@gmail.com

**Abstrak**—Setiap organisasi dihadapkan pada suatu realitas terkait pentingnya peningkatan kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis. Hal ini dilakukan sebagai bentuk ketanggungan organisasi dalam hal keunggulan bersaing dan pencapaian keberhasilan organisasi. Organisasi harus dapat mengkaji faktor-faktor apa saja yang berkontribusi secara signifikan untuk mewujudkan hal tersebut sehingga ditemukan ide baru. Adapun penelitian ini membahas masalah manajemen mengenai sikap kerja, keadilan organisasi, kinerja karyawan terkait dengan bagaimana sikap karyawan dan keadilan organisasi dapat berperan penting dalam membentuk karyawan. Responden adalah karyawan sebuah perusahaan yang berlokasi di Kota Gresik, Jawa Timur. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan dengan jumlah 30 orang. Ke-30 karyawan tersebut merupakan bagian dari sampel penelitian, sehingga termasuk penentuan sampel dengan teknik sensus. Peneliti memilih metode dengan dua cara yaitu observasi yang dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner. Alat analisis yang digunakan melalui beberapa tahapan dimulai dengan uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Data penelitian akan diolah dengan program SPSS for windows dimana peneliti memilih SPSS versi 26. Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh, pengaruh sikap kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Selanjutnya pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai juga memberikan hasil yang hampir sama yaitu signifikan. Dari keduanya yaitu sikap kerja dan keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan dan signifikan.

**Kata Kunci:** Sikap Kerja; Keadilan Organisasi; Kinerja Karyawan; Perilaku Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Abstract**—Each organization is faced with a reality related to the importance of improving employee performance in an increasingly dynamic organizational environment. This is done as a form of organizational responsiveness in terms of competitive advantage and achieving organizational success. Organizations must be able to examine what factors contribute significantly to making this happen so that a new idea is found. As this study discusses management issues regarding work attitudes, organizational justice, employee performance related to how employee attitudes and organizational justice can play an important role in shaping employee. The respondents are employees of a company located in Gresik City, East Java. In this study the population is all employees with a total of 30 people. The 30 employees are all part of the research sample, so this includes determining the sample using a census technique. The researcher chose the method in two ways, namely observation followed by distributing questionnaires. The analytical tool is used for several stages starting with the classical assumption test, multiple regression analysis, t test and F test. The research data will be processed with the SPSS for windows program where the researcher chooses SPSS version 26. In accordance with the research results obtained, the influence exerted by work attitudes on employee performance is significant. Furthermore, the influence of organizational justice on employee performance also gives similar results, which is significant. Of the two, namely work attitude and organizational justice can affect employee performance simultaneously and significantly.

**Keywords:** Work Attitude; Organizational Justice; Employee Performance; Organizational Behavior; Human Resource Management

## **1. PENDAHULUAN**

Di setiap organisasi manapun menginginkan adanya keberhasilan yang dapat diwujudkan dengan nyata. Keinginan ini akan menjadi motivasi dan kekuatan bagi organisasi untuk dapat menyusun strategi berdasarkan visi dan misi yang ada. Untuk itu tanggung jawab manajemen begitu besar dalam hal ini sehingga dituntut untuk memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya, melakukan pekerjaan sedetail mungkin. Ini dapat dipahami bahwa penting untuk memiliki pandangan yang komprehensif dan visioner terkait isu-isu dalam organisasi, khususnya yang berkaitan dengan karyawan. Karyawan memiliki kontribusi untuk mencapai visi dan misi organisasi karena ada upaya yang maksimal ketika menyelesaikan tanggung jawab terkait yang menjadi pekerjaannya ((Arifin *et al.*, 2022; Jamaluddin *et al.*, 2022; Khasanah *et al.*, 2010). Oleh karena itu kinerja karyawan menentukan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi sehingga pembahasan terkait kinerja karyawan memerlukan berbagai aspek. Karyawan menjadi elemen paling utama dan penting bagi organisasi sehingga perlu adanya pemeliharaan dan pembinaan seiring dengan pemanfaatan sumber daya lainnya (Gunawan *et al.*, 2012). Sering kali, manajemen lebih memprioritaskan perhatiannya kepada aspek berwujud seperti tunjangan, insentif dan lain sebagainya sebagai upaya untuk memotivasi karyawan (Djazilan, 2020; Jahroni *et al.*, 2021; Ernawati *et al.*, 2022). Ini memudahkan untuk mengembangkan kinerjanya secara berkesinambungan, namun mengabaikan aspek tidak berwujud dari faktor kontribusi karyawan terhadap kinerja yaitu sikap mereka.

Sikap kerja menjadi petunjuk penting bagaimana perilaku karyawan di tempat kerja berpotensi menjadi pendukung atau penghambat terhadap pencapaian kinerja organisasi (Darmawan, 2019). Sikap kerja telah memiliki peran yang baik ketika membahas tentang hasil kerja (Habeeb & Rashmi. 2017). Sikap kerja dalam praktik manajemen di organisasi mengarah kepada kepuasan para pekerja (Judge *et al.*, 2001). Pandangan ini meninjau adanya kenyataan bahwa pekerja yang puas menunjukkan sikap yang positif dan selanjutnya berdampak pada hasil kerja.

Sikap kerja dari karyawan perlu untuk diamati dan diketahui dampak yang muncul di kelanjutan perilaku (Sinambela & Mardikaningsih, 2022). Pihak manajemen sudah seharusnya meninjau hal ini dengan seksama agar kondisi di tempat kerja menjadi kondusif dengan keberadaan ragam sikap yang positif dan mencegah terjadi ketidaknyamanan di tempat kerja

akibat adanya sikap negatif dari karyawan. Berbagai sikap kerja yang terjadi akan memberikan dampak berkelanjutan bila tidak dipilah kebaikan dan keburukan intesitas pada diri karyawan yang selanjutnya memberi dampak pada hasil kerja.

Keadilan organisasi juga penentu kinerja karyawan. Greenberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu konsep yang memberikan pemahaman terkait persepsi karyawan sehubungan dengan seberapa penting peran mereka dibutuhkan organisasi. Keadilan organisasi juga dapat dinyatakan sebagai perlakuan adil dari organisasi terhadap karyawan yang bekerja ditempatnya (Gibson *et al.*, 2012). Penegakan keadilan di organisasi sangat penting sehingga di konteks studi ini akan berfokus juga pada keterkaitan keadilan organisasi dengan kinerja karyawan (Darmawan, 2012). Keadilan organisasi berkaitan dengan keadilan prosedural, distributif, dan interaksi. Berbagai bentuk keadilan yang ditegakkan di organisasi memberikan dampak nyata secara parsial maupun simultan dan akan dirasakan oleh para pekerja.

Untuk memeriksa peran sikap kerja pada keadilan terhadap kinerja karyawan akan menjadi area fokus utama. Studi ini membahas masalah manajemen mengenai sikap kerja, keadilan organisasi, kinerja karyawan terkait bagaimana sikap karyawan dan keadilan organisasi dapat memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan.

## 2. METODE PENELITIAN

Sikap adalah perasaan dan keyakinan yang sebagian besar menentukan bagaimana karyawan akan memandang lingkungannya, berkomitmen pada tindakan yang diinginkan, dan akhirnya berperilaku. Sikap membentuk perangkat mental yang memengaruhi cara seseorang memandang sesuatu yang lain. Ini akan berdampak pada cara karyawan melihat dan menilai lingkungan di tempat kerja (Darmawan, 2016). Harrison *et al.* (2006) dalam pernyataanya menegaskan bahwa sikap kerja dan kinerja adalah dua konsep yang sampai saat ini menjadi fokus penelitian di organisasi manapun.

Sikap kerja terbentuk seiring berjalaninya waktu akibat adanya rangsangan dan evaluasi. Teori hubungan antara sikap dan perilaku dari Ajzen (1993) menyatakan bahwa sikap dapat mempengaruhi perilaku yang berarti karyawan akan berperilaku baik atau buruk terhadap objek, organisasi, pekerjaan tergantung daripada sikapnya terhadap pekerjaan. Kecenderungan karyawan untuk memberikan reaksi positif terhadap pekerjaannya ialah ketika mereka menemukan pengalaman yang juga positif dan sebaliknya akan memberikan reaksi negatif ketika tidak memperoleh pengalaman apapun dari pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu perlunya memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan agar kinerjanya meningkat (Hettiarachchi & Jayarathna, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2007), sikap kerja ditinjau dari tiga aspek, yaitu kognitif, afektif, perilaku. Sikap pekerja dalam banyak situasi biasanya berdampak kuat pada hasil perilaku dan hasil kerja (Arifin *et al.*, 2017; Mardikamingsih, 2012, Ningwulan *et al.*, 2012; Putra, 2020; Sinambela *et al.*, 2019; Sulaksono, 2021). Studi terdahulu menunjukkan peran nyata sikap kerja dalam membentuk kinerja karyawan (Shariq Abbas *et al.*, 2012; Hettiarachchi & Jayarathna, 2014; Abun *et al.*, 2021; Cabrera & Estacio, 2022).

Keadilan sebagai dasar dari semua tindakan yang tepat untuk menjaga keadilan dalam organisasi terhadap karyawan sehingga dapat termotivasi dan merasa puas yang selanjutnya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasi dengan memberikan respon berdasarkan perhatian yang diberikan organisasi sehingga perilaku organisasi dapat dipahami dari sudut pandang mereka (Yaghoubi *et al.*, 2009).

Pernyataan dari Wang *et al.* (2010) memberikan pemahaman bahwa kinerja karyawan dapat tercapai dengan sempurna ketika ada keadilan dari organisasi. Berbeda dengan organisasi yang mengabaikan keadilan kepada karyawannya, maka organisasi akan menghadapi berbagai permasalahan mulai dari rendahnya komitmen karyawan, munculnya tindakan yang melanggar aturan bahkan dapat berujung pada tuntutan dari karyawan (Skitka & Bravo, 2005).

Keadilan organisasi berkaitan dengan keadilan prosedural, distributif, dan interaksi. Di organisasi, keadilan memainkan peran penting saat mengambil keputusan mengenai alokasi peran pekerjaan atau saat mengambil keputusan lain yang diperlukan mengenai promosi atau manfaat lain dan sebagainya. Dalam perspektif ini banyak pekerjaan telah dilakukan selama bertahun-tahun, keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam prosedur dalam organisasi, keadilan ini adalah saat mengambil keputusan dalam organisasi.

Dengan terpenuhinya keadilan prosedural, maka kepercayaan karyawan terhadap pimpinan dapat terwujud, komitmen organisasi semakin kuat sehingga hasil organisasi juga jauh lebih positif (Greenberg, 1990; Suliman & Kathairi, 2013). Sebaliknya ketika karyawan merasakan bahwa hasil dari keadilan prosedural tidak adil, karyawan akan mempertanyakan dan menyimpulkan bahwa dari awal prosedur tersebut tidak berorientasi pada keadilan sehingga perilaku kerja dan kinerja mereka akan turut berubah karena hal ini (Cohen-Charash & Spector, 2001). Cohen-Charash & Spector (2001) menjelaskan bahwa kinerja karyawan penentu utamanya adalah dengan adanya keadilan prosedural.

Keadilan distributif berhubungan dengan kesetaraan terkait hasil dan upaya karyawan serta peluang untuk kemajuan karir (Demers & Wang, 2010). Keadilan distributif ini memiliki peran yang nyata terhadap kinerja karyawan (Nasurdin & Khuan, 2011). Dasar-dasar keadilan distributif dan gagasannya menunjukkan keadilan distributif dapat mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan teori ekuitas.

Ini dapat dipahami bahwa keadilan distributif yang dirasakan karyawan merupakan output dari perbandingan hasil yang diperoleh dari input pekerjaan mereka berdasarkan hasil yang diperoleh dari referensi lain. Input pekerjaan ini meliputi pendidikan, pengetahuan, keterampilan, usaha, waktu, sumber daya kognitif sedangkan hasil organisasinya termasuk upah, promosi, hak sosial, penghargaan, hukuman, waktu cuti, tugas, tanggung jawab, sumber daya fisik, dan fasilitas untuk pengembangan karir. Oleh karenanya ketika karyawan memiliki perspektif keadilan distribusi yang tidak

adil akan memunculkan rendahnya kinerja, memunculkan stres kerja dan mempengaruhi emosi karyawan (Greenberg, 1990; Cropanzano *et al.*, 2007).

Keadilan interaksi juga memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja karyawannya dan dedikasinya (Wang *et al.*, 2010). Ini juga sejalan dengan Cohen-Charash & Spector (2001) bahwa keadilan interaksi ini menjadi yang paling penting untuk menentukan kinerja karyawan. Keadilan interaksi berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan kepada bawahan yang dinilai berdasarkan perilaku pada saat mengambil keputusan dan melakukan pemberian terhadap keputusan kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Liao & Tai, 2006). Disebutkan pula bahwa ada dua aspek dari keadilan interaksi yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasi (Cropanzano *et al.*, 2007).

Keadilan interpersonal membahas pentingnya kebaikan, rasa hormat, dan harga diri dalam hubungan antar pribadi, khususnya dalam hubungan antara karyawan dan manajer (Mardikaningsih & Sinambela, 2021). Keadilan informasi di sisi lain adalah tentang memberitahu karyawan dengan baik dan benar dalam hal pengambilan keputusan organisasi. Keadilan interaksional dapat mengarah pada interaksi dan komunikasi interpersonal yang kuat dari waktu ke waktu (Lerner, 2003; Cropanzano *et al.*, 2007). Berdasarkan Cojuharenco & Patient (2013) bahwa karyawan akan lebih fokus terhadap kinerjanya ketika merasakan keadilan interaksi.

Kinerja karyawan merupakan salah satu variabel dependen yang paling penting. Borman dan Motowidlo (1993) mengidentifikasi dua jenis perilaku karyawan yang diperlukan untuk efektivitas organisasi: kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Secara kontekstual, kinerja didefinisikan sebagai upaya individu yang tidak secara langsung terkait dengan fungsi tugas utama mereka. Namun, perilaku ini penting karena membentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang berfungsi sebagai katalisator penting untuk aktivitas dan proses tugas (Werner, 2000). Sebagai perwujudan dari hasil kerja dan kontribusi setiap karyawan, kinerja ini menjadi alat penentu keberhasilan perusahaan dalam beroperasi (Mardikaningsih, 2014; 2016; Djaelani *et al.*, 2021).

Meski demikian tidak adil untuk menilai kinerja organisasi sebagai kombinasi dari kinerja total individu karena masih ada banyak faktor penentu dari keberhasilan itu (Andayani, 2011; Ishak, 2016; Djaelani, 2020). Kinerja karyawan tetap sebagai kontributor dan itu harus terpantau terus menerus (Fatimah, 2018; Mahyanalia, 2017). Ini agar pengembangan kinerja individu tetap terjadi (Sinambela, 2021; Wahyudi, 2006).

Data yang digunakan di studi ini jenisnya termasuk kuantitatif karena akan dinyatakan dengan bentuk angka yang hasilnya dapat dihitung. Data ini berasal dari skor yang diperoleh berdasarkan kuesioner.

Data primer bersumber dari informasi yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari responden dengan bantuan kuesioner. Respondennya merupakan karyawan dari sebuah perusahaan yang berlokasi di Kota Gresik, Jawa Timur. Di studi ini populasinya adalah semua karyawan dengan jumlah 30 orang. Karyawan yang berjumlah 30 orang tersebut semuanya menjadi sampel penelitian sehingga ini termasuk penentuan sampel dengan teknik sensus. Peneliti memilih metode dengan dua cara yaitu observasi yang dilanjutkan dengan membagikan kuesioner. Setiap indikator yang dicantumkan di kuesioner akan diuraikan seperti berikut ini.

Sikap kerja indikatornya dari Robbins dan Judge (2007) yaitu kognitif, afektif, perilaku. Keadilan organisasi menggunakan indikator yang diungkapkan oleh Colquitt *et al.* (2001) meliputi keadilan prosedural, distributif, dan interaksi. Kinerja karyawan dengan tiga indikator seperti pernyataan dari Koopmans *et al.* (2014) yaitu pertama kinerja tugas yang berkaitan dengan kecakapan karyawan melakukan pekerjaan, perilaku selama menyelesaikan pekerjaan, bekerja dengan optimal, bersikap profesional, ketepatan waktu. Kedua adalah kinerja kontekstual yang berkaitan dengan kemauan untuk mengambil tanggung jawab ekstra, kemampuan menggunakan pengetahuan dan keterampilan, kemampuan menemukan solusi kreatif dan kemampuan menghadapi situasi sulit. Ketiga adalah perilaku selama bekerja.

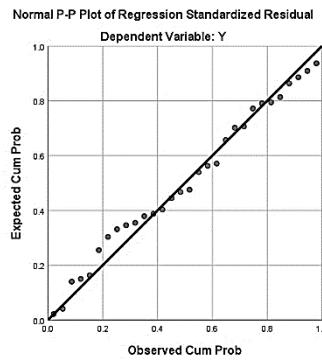
Kuesioner akan diberi skor yang diurutkan berdasarkan skala likert, ini ada pada teknik pengumpulan data kuesioner. Alat analisisnya digunakan untuk beberapa tahapan mulai uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Data penelitian akan diolah dengan program SPSS for windows dimana peneliti memilih SPSS versi 26.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

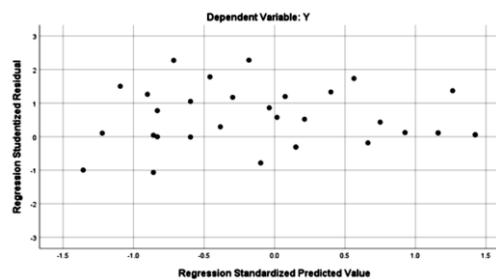
Kegunaan dari uji validitas ialah untuk menilai apakah sekumpulan item pertanyaan yang disusun pada kuesioner telah akurat jika diberi tanggapan oleh responden. Ada kriteria khusus untuk mencapai validitas yaitu dengan nilai corrected item total correlation yang harus menghasilkan diatas 0,3. Setelah hasil output SPSS 26 diketahui ternyata dapat membuktikan bahwa semua pertanyaan tetap sama dengan format aslinya yang berarti tidak ada yang gugur. Dengan pembuktian ini, maka dapat dinyatakan bahwa masing-masing item pertanyaan terkait variabel sikap kerja, keadilan organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang valid.

Uji reliabilitas dapat menjelaskan hasil alat pengumpul data (kuesioner) apakah reliabel atau tidak reliabel. Hasilnya dapat diketahui dari alpha cronbach yang ditetapkan pada angka lebih besar 0,7. Dari variabel sikap kerja, keadilan organisasi dan kinerja karyawan mampu mencapai angka tersebut sehingga benar reliabel. Selanjutnya dari uji validitas dan uji reliabilitas yang telah diuraikan, maka dapat dilanjutkan uji asumsi klasik. Beberapa uji asumsi klasiknya termasuk uji normalitas, heteroskesdastisitas, autokorelasi.

Uji normalitas menggunakan pendekatan berdasarkan grafik P-Plot (gambar 1). Pendekatan yang dilakukan nantinya akan memberikan petunjuk terkait distribusi datanya. Untuk terbebas dari gangguan normalitas, maka harus ada pembuktian untuk posisi titik-titiknya yang bergerak sesuai dengan garis diagonalnya.

**Gambar 1.** Uji Normalitas

Penjelasan dari gambar 1 dapat mengungkap bahwa data penelitian ini adalah normal karena adanya kesesuaian antara grafik p-plot yang ditetapkan dengan grafik p-plot di gambar 2. Untuk mengetahui hasil uji heteroskedastisitas perlu pemahaman berdasarkan pada titik-titik yang secara acak menyebar dibagian angka 0 dan sumbu Y dan tidak ada pola yang berbentuk teratur. Pengamatan terhadap hal tersebut dapat memanfaatkan gambar scatterplot (gambar 2).

**Gambar 2.** Hasil Uji Heteroskedastisitas

Adanya gambar 2 dapat ditetapkan untuk hasil pengujian heteroskedastisitas adalah terbebas dari permasalahan yang biasanya terjadi di uji tersebut. Hal ini karena gambar 2 dapat menghasilkan gambar scatterplot yang termasuk dalam kategorinya (tidak ada titik-titik yang mengumpul menjadi satu yang berarti menyebar secara acak dan tidak ada pola beraturan). Secara umum, salah satu cara untuk mendeteksi hasil uji autokorelasinya yaitu dengan DW (Durbin Watson). Hasil DW yang masih berada di batas -2 sampai +2, maka dinyatakan terbebas dari gangguan autokorelasi. Hasil di output SPSS berada pada angka 1,419 sehingga dapat diterima untuk terbebas dari masalah yang berkaitan dengan autokorelasinya.

Hasil analisis regresi linear berganda di bawah ini dapat memprediksi sikap kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.** Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	40.657	3.213		12.654	.000
X1	2.208	.356	.681	6.199	.000
X2	1.543	.566	.299	2.724	.011

Keterlibatan dari variabel sikap kerja, keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan membentuk suatu persamaan  $Y = 40,657 + 2,208 X_1 + 1,543 X_2 + e$ . Setiap variabel bebas sikap kerja dan keadilan organisasi akan diuji sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan pada taraf signifikansi dibawah 5% atau dibawah 0,05. Dua variabel bebas tersebut, yaitu sikap kerja dan keadilan organisasi berada pada tingkat  $< 0,05$  untuk hasil signifikansinya. Sikap kerja memiliki nilai signifikan 0,000, keadilan organisasi memiliki nilai signifikan 0,011 yang ada di tabel 1. Dengan terpenuhinya nilai tersebut, maka dapat diterima bahwa secara nyata pengaruh yang diberikan dari variabel bebas sikap kerja dan keadilan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil signifikan.

Variabel bebas sikap kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diuji serempak melalui uji ANOVA dengan taraf signifikansi yang sama dengan uji parsialnya yaitu  $< 0,05$  (5%).

**Tabel 2.** ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	584.953	2	292.477	41.127	.000 <sup>b</sup>
Residual	192.014	27		7.112	
Total	776.967	29			

Tabel 2 untuk hasil signifikansinya berada pada angka  $< 0,05$  yaitu 0,000 dan menghasilkan F-hitung sebesar 41,127. Dengan pembuktian hasilnya, maka pengaruh dari variabel sikap kerja dan keadilan organisasi dengan hasil signifikan simultan dapat memberikan perannya untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Besarnya kontribusi yang dapat diberikan untuk membentuk kinerja karyawan berdasarkan variabel sikap kerja dan keadilan organisasi dapat diketahui dari uji koefisien determinasi.

**Tabel 3.** Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.735	2.667	1.419

Seperti di tabel 3 yang mencapai persentase di angka 75,3% untuk membentuk kinerja karyawan. Dari 75,3% ini, berarti masih ada 24,7% yang tersisa untuk keterlibatan variabel bebas, faktor lain yang tidak ada di penelitian ini. Penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa pertama ada peran nyata yang signifikan dari sikap kerja terhadap kinerja karyawan. Hettiarachchi & Jayarathna (2014); Abun *et al.* (2021); Cabrera & Estacio (2022) dalam studinya memberikan hasil penelitian yang sama dengan ini. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa pentingnya mengelola sikap terhadap pekerjaan. Mengelola sikap kerja yang positif berarti karyawan telah memiliki alternatif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terhadap pekerjaannya dan pada saat itu pula kondisi kerja dapat diperbaiki (Lestari & Mardikaningsih, 2020; Purnamasari *et al.*, 2021). Kondisi kerja yang baik menyebabkan kondisi psikologis pekerja menjadi lebih stabil dan positif (Fitriyani *et al.*, 2011; Retnowati & Sinambela, 2019; Darmawan *et al.*, 2021). Sikap kerja yang positif memberikan energi pada karyawan dalam hal penyelesaian pekerjaan dan akibatnya dapat meningkatkan kinerja (Santosa, 2002; Rusman *et al.*, 2007; Djaelani, 2016). Sikap ini tidak hanya tentang perasaan karyawan terhadap pekerjaan tetapi berkaitan dengan apa yang diketahui dari pekerjaan yang dilakukan atau pekerjaan yang bermakna. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki gagasan tentang pekerjaannya dan bagaimana mereka dapat melakukannya, maka akan berpengaruh terhadap perasaannya terhadap pekerjaan tersebut (Beswick, 2011). Begitu perasaan karyawan terpengaruh, maka kinerjanya juga ikut terpengaruh (Perves, 2010). Oleh karena itu manajemen harus dapat merubah dan meningkatkan sikap karyawan ke tujuan yang lebih baik lagi karena ketika ini dilakukan, maka akan memunculkan kepuasan kerja, komitmen kerja, penurunan turnover intention (Djati, 2005; Borst *et al.*, 2019; Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Putra & Darmawan, 2022). Selain itu, dapat pula memperkuat efikasi diri karyawan (Lestari *et al.*, 2020; Issalillah *et al.*, 2021). Organisasi pasti membutuhkan karyawan dengan efikasi diri yang tinggi sehingga dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab (Razali, 2006; Novrianda *et al.*, 2012). Manajemen harus terus meningkatkan efikasi diri karyawan dengan berbagai cara (Retnowati *et al.*, 2021; 2022 Putra *et al.*, 2022). Selanjutnya adalah dengan pendekatan lingkungan humanistik yang berarti berpusat pada manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Manajemen memberikan kesempatan dalam hal pengembangan diri, aktualisasi potensi diri (Lestari, 2014; Hariani *et al.*, 2016). Konsekuensinya ialah manajemen tidak hanya bertindak sebagai pengawas tetapi sebagai motivator dan fasilitator (Mardikaningsih *et al.*, 2022; Kemarauwana *et al.*, 2022). Dengan demikian ketepatan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan memerlukan manajemen sikap yang juga tepat.

Temuan kedua ialah ada peran nyata yang signifikan dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sejalan dengan ini yaitu penelitian dari Wang *et al.* (2015); Kalay (2016); Iqbal *et al.* (2017); Pakpahan *et al.* (2020). Untuk itu sudah menjadi keharusan bagi organisasi agar memberikan perhatian lebih serius dalam hal keadilan organisasi sehingga dapat fokus terhadap meningkatkan kinerja karyawan (Arifin & Darmawan, 2022). Masing-masing dimensi keadilan organisasi memiliki tingkat kontribusi yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu prosedur dalam organisasi harus berdasarkan pada prinsip keadilan, kejelasan, transparan sehingga setiap karyawan mengetahui dengan jelas hasilnya berdasarkan keputusan yang diambil organisasi. Interaksi diantara karyawan dan pimpinan harus berdasarkan pada norma profesional sehingga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi (Baskoro *et al.*, 2002). Berdasarkan pernyataan dari Leventhal (1980), pihak manajemen perlu menerapkan enam kaidah terkait keadilan organisasi seperti pertama peraturan yang konsisten, ini mencakup keputusan internal yang dibuat, kedua adalah aturan akurasi, ini berkaitan dengan keakuratan informasi yang digunakan, ketiga adalah mekanisme yang ditetapkan, ini berhubungan dengan kemampuan mengoreksi peraturan, keempat adalah adanya partisipasi aktif dari karyawan selama proses pengambilan keputusan, kelima adalah peraturan yang beretika, dan keenam adalah menghilangkan diskriminasi. Adanya keadilan di organisasi yang dirasa pekerja akan mencegah terjadi turn over (Hutomo, 2011; Ramadhan *et al.*, 2013) dan memperkuat komitmen. Mereka akan merasa ada dukungan dari organisasi dan itu memperkuat hubungan antar pihak (Idris *et al.*, 2004; Freddy *et al.*, 2015; Werdati *et al.*, 2020).

## 4. KESIMPULAN

Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh, maka pengaruh yang diberikan sikap kerja kepada kinerja karyawan adalah signifikan. Selanjutnya pengaruh dari keadilan organisasi kepada kinerja karyawan juga memberikan hasil yang serupa yaitu signifikan. Dari keduanya, yaitu sikap kerja dan keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan simultan dan signifikan. Para pemimpin harus memberikan sikap dan perilaku kerja yang baik kepada karyawan. Ini akan menjadi dasar upaya setiap orang untuk menunjukkan sikap positif yang akan meningkatkan tempat kerja. Setiap karyawan berkewajiban dan berusaha untuk menyadari dan mengubah sikap buruk mereka dan harus menunjukkan lebih banyak dedikasi terhadap pekerjaan mereka. Karyawan lain harus berusaha untuk memperbaiki sikap yang mempengaruhi

pekerjaan ini. Mereka harus memperbaiki sikap mereka yang mengakibatkan kinerja buruk di tempat kerja dan pemimpin sudah seharusnya terus memantau tindakan mereka secara berkala untuk perubahan yang diharapkan menjadi sikap positif terhadap hasil kerja. Keadilan organisasi harus ditegakkan di tempat kerja agar mengembangkan suasana kerja dan persaingan kerja yang sehat. Keadilan organisasi juga harus dikelola berdasarkan pada tiga prinsip yaitu pemerataan, persamaan dan kebutuhan. Untuk itu organisasi harus menerapkan serangkaian praktik pengembangan sumber daya manusia yang lebih luas untuk mendorong nilai kerja intrinsik, sikap kerja yang positif dan keadilan organisasi secara keseluruhan. Pada awalnya ketika ini diterapkan mungkin akan menemui beberapa hambatan tetapi ketika sudah terlampaui, maka dapat menghasilkan kepuasan penuh dari karyawan yang pada akhirnya menjadikan mereka memberikan yang terbaik bagi organisasinya dalam wujud kinerja yang maksimal dan kuatnya komitmen mereka kepada organisasinya.

## REFERENCES

- Abun, D., A.L.A. Ubasa., T. Magallanes., M.J. Encarnacion., & F.B. Ranay. 2021. Attitude Toward the Work and Its Influence on the Individual Work Performance of Employees: Basis for Attitude Management, *Technium Social Sciences Journal*, 18(1), 378-394.
- Ajzen, I. 1993. *New Directions in Attitude Measurement*. Walter de Gruyter, New York.
- Andayani, D. & D. Darmawan. 2011. Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Arifin, S. R. Mardikaningsih & Y. R. Al Hakim. 2017. Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Arifin, S., & D. Darmawan. 2022. Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. 2022. Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 – 20.
- Baskoro, T., B. Siswanto, D. Darmawan & A. Kirana. 2002. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Bewick, K. 2011. Knowledge/Beliefs and Their Relationship to Emotions. *Paper Presented at the MAVI – 16 Conference*, University of Tasmania.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. 1993. *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In *Personnel Selection in Organizations* (N. Schmitt & W. C. Borman, eds), 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borst, R. T., P.M. Kruyken., C.J. Lako., & M.S. de Vries. 2020. The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector, *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640.
- Cabrer, W., & D. Estacio. 2022. Job Attitude as a Factor on Employees Performance, *International Journal of Economics Development Research*, 3(1), 13-35.
- Cohen-Charash, Y., & P.E. Spector. 2001. The Role of Justice in Organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cojuharenco, I., & D. Patient. 2013. Workplace Fairness Versus Unfairness: Examining the differential salience of facets of organizational justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 371–393.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon., M.J. Wesson., C.O. Porter., & K.Y. Ng. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., D.E. Bowen., & S.W. Gilliland. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34 -48.
- Cropanzano, R., Z.S. Byrne., D.R. Bobocel., & D.E. Rupp. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Darmawan, D. 2012. Studi Empiris tentang Hubungan Keadilan Organisasi dan Keterikatan Kerja, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. 2016. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Sikap Profesionalisme terhadap Intensi Berwirausaha, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D. 2019. *Pengantar Manajemen*. Revka Prima Media. Surabaya.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. 2021. Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D., & R. Mardikaningsih. 2021. Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Demers, E. A., & Wang, C. 2010. The impact of CEO career concerns on accruals based and real earnings, *management*, 1-46.
- Djaelani, M. & D. Darmawan. 2016. Studi Tentang Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Kompetensi Lintas Budaya terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 11-17.
- Djaelani, M., M. W. Amri., D. Darmawan & A. Hardianingsih. 2020. Application of Information Technology and User Skills to Organizational Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 23-28.
- Djaelani, M., E. A. Sinambela, D. Darmawan, & R. Mardikaningsih. 2021. Strengthening the Culture of Occupational Safety and Health as a Contributor to the Formation of Construction Project Performance, *Journal of Marketing and Business Research*, 1(2), 59-70.
- Djati, S. P. & D. Darmawan. 2005. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48-59.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. 2020. Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.

- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. 2011. Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. 2015. Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Gibson, L.J., J.M.Ivancevich, J.H.Donelly, & J.R.Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th ed, McGraw Hill.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gunawan, A., Y. Yuliana, D. Darmawan, & S. Arum. 2012. *Manajemen Terapan dan Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Habeeb , R. & K. Rashmi. 2017. Impact of Employee Work RelatedAttitudes on Job Performance, *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 13 (2), 93-105.
- Hariani, M., D. Darmawan & Y. Yuli. 2016. Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.
- Harrison, D.A., D.A. Newman., & P.L. Roth. 2006. How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hettiarachchi, H.A.H. & D.Y. Jayarathna. 2014. The Effect of Employee Work-Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74-83.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. 2011. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. 2004. Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Iqbal, M.Z., M. Rehan., A. Fatima., & S. Nawab. 2017. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), 1-6.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. 2016. Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. 2021. Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologis, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. 2021. Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Jamaluddin, A., L. C. Hoe, A. A. Mohamed, D. Darmawan, A.T. Hannan, M. Ismail & N. Ahmad. 2013. Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. The job satisfaction–jobperformance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kalay, F. 2016. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context, *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Kemarauwana, M., U. P. Lestari, E. Retnowati, & R. Mardikaningsih. 2022. Employee Performance Development Through Work Ability, Motivation, and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 11 – 15.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. 2010. *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Koopmans, L., C.M. Bernards., V.H. Hildebrandt., S. Buuren., A.J. Beek., & H.C.W. Van der. 2014. Improving the Individual Work Performance Questionnaires Using Rasch Analysis, *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.
- Lerner, M. J. 2003. The Justice Motive: Where social psychologists found it, how they lost it, and why they may not find it again. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 388- 399.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. 2014. Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. 2020. Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Leventhal, G. S. 1980. *What Should be Done Withe Quity Theory? new approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research, 27-55. Plenum, New York.
- Liao, W. C., & W.T. Tai. 2006. Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes, *Social Behavior and Personality*, 34(5), 545-556.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. 2017. Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2012. Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. 2014. Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang memengaruhinya, *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(2), 73-84.
- Mardikaningsih, R. 2016. Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. & E. A. Sinambela. 2021. Performance Development of Agricultural Extenders Through Interpersonal Skills and Work Ethic, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(1), 35-44
- Mardikaningsih, R., E.A. Sinambela & V. Mendrika. 2022. Peran Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Guru. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4 (1), 250-255.
- Nasurdin, A. M., & S.L. Khuan. 2011. Organizational Justice, Age, and Performance Connection in Malaysia, *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273-290.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. 2012. Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. 2012. Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.

- Pakpahan, M., A. Eliyana., Hamidah., A.D. Buchdadi., & T.R. Bayuwati. 2020. The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance, *A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, 11(9), 323-332.
- Pervez, M.A. 2010. Impact of Emotions on Employees' Job Performance: An Evidence of Organizations in Pakistan, *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 1(5), 11-16.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183-196.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. 2020. Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3 (1), 186-197.
- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Putra, A. R. & D. Darmawan. 2022. Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. 2013. Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. 2006. Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Retnowati, E. & E. A. Sinambela. 2019. Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai, *Ebis, Jurnal Ekonomi Bisnis*, 9(1), 1-10.
- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. 2021. Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Retnowati, E., & Darmawan, D. 2022. Efforts to Increase Employee Performance Through Quality of Work Life and Strengthening Self-Efficiency. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2).
- Robbins, S., & T. Judge. 2007. *Essentials of Organizational Behavior*. 9th ed. Prentice Hall PTR.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. 2007. The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & D. Darmawan. 2002. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Shariq Abbas, & S M. Drishtikon. 2012. Banking Professionals and Attitudinal Dimension of Job Satisfaction: A Descriptive Study - ProQuest. *A Management Journal*, 3(1), 150-173.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim, & M. Irfan. 2019. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Relasi - Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1 (4), 01-12.
- Sinambela, E. A., & Mardikaningsih, R. 2022. The Influence of Accounting Information Systems, Work Motivation and Utilization of Information Technology on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2).
- Skitka, L. J., & J. Bravo. 2005. An Accessible identity approach to understanding Fairness in Organizational Settings. *What Motivates Fairness in Organizations?*, 105-128.
- Sulaksono & R. Mardikaningsih. 2021. Studi Tentang Kedisiplinan dan Pengembangan Karir yang Membentuk Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 149-158.
- Suliman, A., & M.A. Kathairi. 2013. Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Wahyudi, I., D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. 2006. Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wang, H.J., C.Q. Lu., & O.I. Siu. 2015. Job Insecurity and Job Performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement, *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- Wang, X., J. Liao., D.Xia., & T. Chang. 2010. The Impact of Organizational Justice on Work Performance. Mediating Effect of Organizational Commitment and Leader Member Exchange, *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Werner, J. M. 2000. Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 245-261.
- Yaghoubi, M., S. Saghafian Nejad., H. Abolghasem Gorji., M. Norozi., & F. Rezaie. 2009. Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hospital Staffs Medical University of Isfahan (MUI). *Journal of Health Administration*, 12(35), 25-32.