## BAB I

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi disamping faktor yang lain seperti modal, oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tidak lepas dari perilaku individu yang terlibat dalam organisasi. Namun dalam pengelolaan sumber daya manusia, pembahasan individu tidak banyak dilakukan. Salah satu perilaku individu yang berkaitan dengan kinerja adalah emosi, hal itu seringkali tidak diperhatikan oleh perusahaan. Memahami penyebab karakteristik dan konsekuensi emosi di tempat kerja merupakan salah satu hal yang penting dari bidang psikologi organisasi.

Folger (1993), Greenberg (1990), Sheppard, Dkk (1992) dalam Skarlicki & Folger (1997) menyatakan jika putusan organisasi dan tindakan manajerial di anggap tidak adil atau tidak wajar, maka pekerjaan karyawan akan di penuhi rasa dendam, sakit hati, dan kemarahan. Perilaku yang tidak adil dapat menimbulkan rasa untuk membalas terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang biasa di kenal dengan *Retaliation Behavior*. Palupi (2013) dalam penelitiannya berpendapat bahwa *Organizational retaliatory behavior* adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu yang di terapkan.

Keberadaan individu yang merasa tersinggung atas sejumlah tindakan yang di lakukan oleh individu lain di dalam sebuah organisasi, baik itu terjadinya pertentangan pendapat, pemaksaan kehendak oleh sejumlah individu yang memiliki level kedudukan yang lebih tinggi cendrung dapat memicu terjadinya *organizational retaliatory behavior*. *Organizational retaliatory behavior* yang terjadi relatif berbeda mulai dari pencurian peralatan, penundaan pekerjaan, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang rapat, berkerja tidak seharusnya, dan yang lebih parah nya lagi karyawan akan melakukan *resign* dari perusahaan tanpa memikirkan resiko yang akan terjadi pada perusahaan itu sendiri. Kusumawati dan Made (2014) menemukan beberapa fenomena *organizational retaliatory behavior* dalam penelitiannya di Centro Lifestyle Department Store, seperti melakukan pencurian kecil di tempat kerja. Asisten *Store Manager*, dalam wawancara mendalam yang dilakukan di Centro Lifestyle Department Store, Kuta-Bali, Oktober 2014, menyatakan, “Pencurian sudah biasa terjadi, apalagi perusahaan kami bergerak di bidang *retail*, seperti menggunakan produk perusahaan tanpa izin. Hal tersebut sudah dapat dikatakan sebagai tindakan pencurian. Fenomena *organizational retaliatory behavior* lainnya yang terjadi selain pencurian adalah merusak peralatan kantor, menyanggah kata-kata atasan dan mengerjakan hal pribadi ketika jam kerja.

Salah satu organisasi yang berpeluang terjadinya *organizational retaliatory behavior* adalah PT Hayati Pratama Mandiri Padang yang bergerak dalam bidang penjualan motor honda, *service* dan *sparepart*. Dilihat dari salah satu misinya yaitu memperkuat dominasi honda sebagai *market leader* yang selalu mengacu kepada *principle* dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan, merupakan salah satu point penting yang dijadikan tekanan terhadap karyawan yang bekerja dalam memajukan perusahaan. Meskipun aliran pekerjaan sudah diatur, pada praktiknya sering kali memunculkan kondisi yang membuat kondisi karyawan tertekan dalam bekerja. Ada dua kondisi yang saling bertolak belakang dalam hal ini. Pertama, ada aturan pekerjaan namun tidak disosialisasikan sehingga para karyawan bingung mendefinisikan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka. Kedua, karyawan dibebani tugas yang berlebihan sehingga tidak mampu menyelesaikan tugas dan dipantau terlalu ketat oleh atasan. Kondisi-kondisi ini melahirkan tekanan bagi karyawan, sehingga mereka tidak nyaman bekerja. Jika dibiarkan dan terjadi dalam frekuensi sangat sering, kondisi ini memperberat tekanan yang dirasakan karyawan.

Kondisi yang berlarut-larut berakibat buruk terhadap karyawan, sebab mereka tidak mampu menahan tekanan pekerjaan yang terlalu berat. Prestasi kerja pun memburuk sehingga kemungkinan karyawan akan mengundurkan diri dari tempat mereka bekerja. Secara garis besar tingkatan jabatan yang berbeda, tekanan kerja, risiko pekerjaan, serta gaji yang di peroleh menjadi faktor yang memicu terjadinya *organizational retaliatory behavior.* Penyebab utama munculnya *organizational retaliatory behavior* adalah adanya pertentangan yang berhubungan antara jadwal perkerjaan dengan kehidupan pribadi, seperti jam kerja, dan tekanan kerja. Berdasarkan teori kewajaran (*equity theory*), mengatakan bahwa manusia dalam hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus di distribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992).

Bentuk dari *organizational retaliatory behavior* dapat diamati dari adanya tindakan dalam bentuk keterlambatan kerja, *resign* karyawan dari perusahaan, absensi, hingga munculnya persaingan yang tidak sehat untuk meraih sejumlah penghargaan khusus nya penghargaan yang berhubungan *financial.* Berdasarkan dari data karyawan PT Hayati Pratama Mandiri Padang di peroleh perilaku karyawan yang merupakan salah satu indikator yang menunjukan adanya *organizational retaliatory behavior* di PT Hayati Pratama Mandiri Padang seperti pada tabel di bawah ini:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tabel 1.1**  **Perbandingan Turnover**  **(SDM *reqruitment* dan SDM *Resign*)**  **Karyawan *Head Office***  **PT Hayati Pratama Mandiri Padang**  **Periode Januari s/d Desember 2016** | | | |
|  |  |  |  |
| **No** | **Bulan** | **Karyawan Resign (Orang)** | **Karyawan Reqruitment (Orang)** |
| 1 | Januari | 6 | 6 |
| 2 | Februari | 0 | 3 |
| 3 | Maret | 0 | 2 |
| 4 | April | 1 | 0 |
| 5 | Mei | 0 | 0 |
| 6 | Juni | 2 | 0 |
| 7 | Juli | 1 | 0 |
| 8 | Agustus | 0 | 0 |
| 9 | September | 1 | 4 |
| 10 | Oktober | 1 | 2 |
| 11 | November | 1 | 1 |
| 12 | Desember | 0 | 0 |
|  | **Jumlah** | **13 orang** | **18 orang** |

*Sumber data : PT Hayati Pratama Mandiri Padang*

**Grafik 1.2**

**Perbandingan Turnover**

**(SDM *reqruitment* dan SDM *Resign*)**

**Karyawan *Head Office***

**PT Hayati Pratama Mandiri Periode Januari s/d Desember 2016**

*Sumber data : PT Hayati Pratama Mandiri Padang.*

Pada Tabel 1.1 dan Grafik 1.2 terlihat bahwa tinggi nya tingkat *Resign* karyawan di PT Hayati Pratama Mandiri dalam periode 2016 dengan angka 13 orang, sedangkan *Reqruitment* yang di lakukan dalam periode 2016 adalah 18 orang, fenomena ini terjadi pada karyawan di bagian *Head Office* perusahaan.

Dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut nilai perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan berbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Para pakar ekonomi dan sosial meninjau masalah *turnover* akan mengakibatkan kerugian dari berbagai sisi perusahaan (Cawsey dan Wedley, 1987 dalam Handoko, 1987). Terlebih jika turnover tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Hartati, 2014). Fluktuasi *turnover* pegawai di lingkungan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang dapat disebabkan oleh faktor secara sengaja dilakukan, sekaligus merupakan perilaku yang didorong oleh adanya tindakan retaliasi di dalam perusahaan.

Menurut Skarlicki dan Paul Tesluk (1999) munculnya perilaku *organizational retaliatory behavior* dapat di pengaruhi oleh faktor keadilan dalam organisasi (*organizational justice*). Aspek keadilan memiliki arti yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, karena akan ada dampak-dampak yang dapat terjadi bila keadilan tidak dimiliki dalam kehidupan suatu organisasi (Pareke dan Suryana, 2009). Oleh sebab itu, keadilan yang dirasakan oleh seseorang akan menjadi dasar dari perilaku orang tersebut. Skarlicki dan Paul Tesluk (1999) munculnya *organizational retaliatory behavior* yang sangat rendah dipengaruhi oleh nilai keadilan yang baik dirasakan karyawan. Keadilan merupakan hal yang sensitif yang dapat memanaskan situasi dalam bekerja dan mendorong munculnya dendam dalam diri karyawan yang mendapatkan perlakuan yang tidak adil.

Sebagai contoh kebijkan penggajian, promosi, kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan mereka yang diputuskan organisasi tidak diimbangi dengan informasi yang memadai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Mereka cenderung menilai secara “*shortcut”* karena keterbatasan mereka dalam melakukan penilaian. Ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan berdampak pada perasaan-perasaan tidak nyaman seperti kecewa, dendam, sakit hati, dan kemarahan (Skarlicki dan Folger, 1997). Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan tindakan *organizational retaliatory behavior* (Hollinger & Clark, 1983 dalam Palupi, 2013).

Tjahjono, dkk (2012) mengakui pentingnya pemahaman tentang *organizational justice* sebagai syarat utama memahami keefektifan fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan. Peneliti yang lain menegaskan bahwa persepsi keadilan berperan penting sebagai anteseden utama perilaku yang bersifat fungsional maupun yang bersifat disfungsional dalam organisasi (Palupi, 2013). Menurut Moorman (1991) *organizational justice* dibagi menjadi tiga, yaitu *distributive justice, procedural justice, dan interactional justice.*

*Distributive justice* adalah persepsi keadilan karyawan mengenai kebijakan yang dilakukan manajemen berkaitan erat dengan distribusi hasil (Adams di dalam Colquitt, dkk 2001). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi distributifnya dapat menyebabkan emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Tjahjono (2010) melakukan survei pada karyawan tetap sebanyak 250 orang, menggunakan analisis regresi hirarkikal pada step ketiga menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh signifikan negatif pada *organizational retaliatory behavior*. Palupi (2013) mengungkapkan *distributive justice* merupakan keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya. *Distributive justice* lebih mendorong individu untuk menilai seberapa adil karir yang mereka jalankan melalui posisi, ataupun kompensasi yang di terima oleh karyawan. Jika hasil penelitian mengungkapkan lemahnya keadilan maka rasa tidak puas akan muncul, serta mendorong munculnya *organizational retaliatory behavior.*

Skarlicki dan Folger (1997) dalam penelitiannya juga mengungkapkan munculnya *organizational retaliatory behavior* terjadi karena aturan yang berhubungan dengan keadilan secara prosedural dilanggar oleh sejumlah pihak, dilanggarnya nilai keadilan secara prosedural menciptakan persaingan yang tidak sehat di dalam organisasi, serta memanaskan iklim organisasi karena dilanggarnya nilai keadilan secara prosedur yang akan memunculkan konflik, akibatnya *organizational retaliatory behavior* didalam diri karyawan akan lebih tinggi.

Skarlicki dan Paus Tesluk (1999) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepribadian menjadi faktor yang memicu munculnya perilaku ketidakadilan dalam bekerja. Kepribadian yang cenderung agresif atau meledak-ledak lebih cepat terprovokasi untuk melakukan berbagai proses balas dendam (retaliasi) dalam bekerja. Kejujuran merupakan salah satu nilai yang menunjukan adanya keadilan dalam bekerja, oleh sebab itu ketika nilai kejujuran diabaikan maka ketidakadilan akan muncul khususnya secara prosedural akibatnya *organizational retaliatory behavior* dalam organisasi akan meningkat. Berdasarkan uaraian ringkas terebut dapat diketahui bahwa *procedural justice* berpengaruh negatif *organizational retaliatory behavior.*

Dimensi terakhir dari *organizational justice* adalah *interactional justice* yaitu keadilan yang menjelaskan tentang bagaimana para pemimpin memperlakukan orang-orang yang tunduk pada otoritas, keputusan dan tindakan mereka (Cruceru dan Macarescu, 2009). *Interactional justice* melibatkan persepsi kewajaran komunikasi yang terlibat dalam *organizational justice* (Hubbel dan Chory-Assad, 2005). *Interactional justice* menekankan pada keadilan dari proses interaksi, bukan efektivitas atau hasil komunikasi maupun berbagi informasi (Luo, 2006). Apabila bawahan menemukan adanya ketidakadilan interaksional, maka bawahan akan merasa benci terhadap salah satu atasannya maupun terhadap lembaga, dan ketidakadilan tersebut akan direspon dengan tindakan retaliasi (Cruceru dan Macarescu, 2009).

Parker dan Kohlmeyer (2005) mendefinisikan *organizational justice* sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada persepsi adil atau tidak adil yang dilakukan organisasi. Lebih jauh dijelaskan bahwa *organizational justice* merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya.

Berdasarkan kepada uraian ringkas fenomena dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk meneliti sejumlah variabel yang mempengaruhi *Organizational Retaliatory Behavior* khususnya pada karyawan PT. Hayati Peratama Mandiri Padang. Secara umum penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat empiris.

Secara umum penelitian ini berjudul **Pengaruh *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice* Terhadap *Organizational Retaliatory Behavior* Pada Karyawan PT Hayati Pratama Mandiri Padang.**

**1.1 Perumusan Masalah**

Berdasarkan kepada latar belakang masalah peneliti mengajukan beberapa permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah *distributive justice* berpengaruh terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang ?
2. Apakah *procedural justice* berpengaruh terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang ?
3. Apakah *interactional justice* berpengaruh terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang ?
   1. **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *procedural justice* terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *interactional justice* terhadap *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang.
   1. **Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini nantinya dapat memberikan manfaat bagi:

1. PT Hayati Paratama Mandiri Padang, hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi yang dapat dipertimbangkan didalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan bidang kepegawaian, sehingga dimasa mendatang *organizational retaliatory behavior* pada karyawan PT Hayati Paratama Mandiri Padang dapat di minimalisir dengan lebih baik.
2. Akademisi, hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi bagi peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik untuk membahas sejumlah faktor atau variabel yang dapat mempengaruhi *organizational retaliatory behavior* dimasa mendatang.

**BAB II**

**KAJIAN LITELATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

**2.1 *Organizational Retaliatory Behavior***

*Organizational retaliatory behavior* adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, 2008). Tjahjono (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang mempersepsikan kebijakan manajerial yang tidak adil, maka akan timbul emosi negatif seperti sakit hati, kemarahan dan sangat berpotensi mendorong pada perilaku melawan atau membalas ketidakadilan tersebut. Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami reaksi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya. Hal itu terjadi karena rasio antara input dan *outcomes* individu tidak sebanding dengan rasio individu lain, mungkin lebih besar atau lebih kecil.

Miles *et al.* (2010), dari hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa dampak dari *organizational retaliatory behavior* tidak hanya pada biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, tetapi juga berdampak negatif terhadap reputasi perusahaan dan semangat kerja karyawan. Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan *distributive justice* dan *procedural justice* akan mempengaruhi emosi karyawan. Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami reaksi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya. Satu hal penting dalam kajian emosi adalah apabila suatu kebijakan organisasi atau keputusan manajerial mengabaikan nilai-nilai keadilan dapat menyebabkan emosi karyawan muncul, meliputi rasa dendam, sakit hati, dan kemarahan (Skarlicki dan Folger, 1997).

*Organizational retaliatory behavior* sangat penting untuk di perhatikan karena dapat menyebabkan kerugian, dan alasan tidak masuk akal akan muncul sebagai bentuk pembelaan diri dari kerusakan akibat tindakan retaliasi (Fon dan Parisi, 2005). Pentingnya reaksi terhadap persepsi perlakuan tidak adil di tempat kerja tidak dapat dianggap remeh (Cruceru dan Macarescu, 2009). Perlakuan tidak adil dapat menimbulkan retribusi, dan mereka yang merasa diperlakukan tidak adil mungkin akan melakukan perilaku retaliasi dan menghukum mereka yang dipandang bertanggung jawab terhadap ketidakadilan tersebut (Skarlicki *et al.*, 1999).

Skarlicki dan Folger (1997) dalam penelitiannya menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang diterima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan berdampak pada perasaan perasaan tidak nyaman seperti kecewa, dendam, sakit hati, dan kemarahan (Greenberg, 1990 ; Skarlicki & Folger, 1997). Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan balas dendam (*organizational retaliatory behavior*) terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hollinger dan Clark, 1983).

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

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

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

Tornblom dan Vermunt (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa seseorang yang merasakan ketidakadilan di dalam organisasi akan lebih memilih mencuri peralatan dari pada merusak peralatan karena hal tersebut akan menghasilkan kemenangan bagi korban ketidakadilan dan kerugian bagi sumber ketidakadilan, tindakan tersebut menunjukkan bahwa korban ketidakadilan akan melakukan tindakan *organizational retaliatory behavior. Organizational retaliatory behavior* diukur dengan menggunakan empat indikator (Skarlicki dan Folger, 1997) antara lain:

1. Merusak Fasiltias Kantor.
2. Menggunakan Fasilitas Kantor diluar Pekerjaan.
3. Menggunakan pernyataan menyulut emosional pada rekan kerja / atasan.
4. Egoistis dalam bekerja .

**2.2 *Distributive Justice***

*Distributive justice* mengarah pada pemikiran atau persepsi individu karyawan pada keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. *Distributive justice* dapat diartikan sebagai alokasi hasil-hasil yang konsisten, yang berhubungan dengan teori equitas yang menjelaskan bahwa karyawan akan mendapatkan hasil dan penghargaan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan (Foleyet al, 2005). Persepsi *Distributive justice* mempengaruhi kepuasan individu karyawan dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan.

*Distributive justice* adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Niehoff and Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). *Distributive justice* adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Gilliland, 1994). Sedangkan menurut Adams (1965) konsep *distributive justice* berdasarkan prinsip kewajaran (*equity*).

*Distributive justice* mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi, dalam Budiarto dan Rini (2005) *distributive justice* dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. *Distributive justice* yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Menurut Colquitt (2001) orang-orang atau karyawan menggunakan tiga pandangan perspektif untuk menentukan *distributive justice* yaitu:

1. *Equity*

Penekanannya di sini adalah bahwa karyawan yang bekerja extra atau karyawan yang melakukan kontribusi kerja paling banyak berhak mendapatkan imbalan yang besar juga.

1. *Equality*

Penekanannya di sini adalah bahwa setiap karyawan berhak mendapatkan bagian yang sama dari imbalan tanpa usaha. Kesetaraan aturan digunakan ketika tujuannya adalah untuk melestarikan keharmonisan sosial. Misalnya : semua karyawan mendapatkan THR yang sama saat hari raya keagamaan.

1. *Need*

Penekanannya di sini ialah bahwa setiap karyawan berhak menerima imbalan sebanding dengan tingkat kebutuhan mereka, kebutuhan ini diterapkan ketika tujuannya adalah untuk mendorong kesejahteraan pribadi. Misalnya : karyawan yang sedang memiliki kebutuhan ekstra seperti persalinan bahkan mendapatkan bonus yang lebih besar dibandingkan karyawan lainnya.

*Distributive justice* secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sedang kan tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan (Budiarto dan Rani, 2005). Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfication*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 2006).

*Distributive Justice* adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak.Perhatian mengenai *distributive justice* dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi.

Ada banyak perbedaan definisi “adil” dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas kepantasan. Karyawan yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm.* Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (*equality*) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas *equity norm* yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (*needs*) mereka (Gilliland, 1997).

Pengukuran menggunakan empat indikator yang di ambil dari Colquitt (2001) yaitu:

1. Persamaan, menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
2. Kelayakan, menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.
3. Kontribusi, menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
4. Kinerja, menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

Di dalam mengukur *distributive justice* menggunakan skala lima likert dengan pilihan jawaban sebagai berikut : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

**2.2.1 Teori *Distributive Justice***

Berdasarkan prinsip prinsip material disusun tiga tentang *Distributive justice*, yaitu:

1. Teori Egalitaris

Teori ini memakai prinsip material yang pertama yaitu prinsip sama rata sama rasa; prinsip ini sekaligus merupakan semboyan dari aliran egalitaris melawan prinsip material ini, keputusan bisnis dianggap tidak adil. Aliran egalitaris ini mendasarkan pandangannya bahwa manusia memiliki martabat yang sama. Tidak ada manusia kelas satu atau kelas dua. Maka keadilan adalah apabila manusia diperlakukan sama.

Dalam hal tertentu, khususnya dalam konteks ekonomi (nilai ekonomis). Teori-teori egalitaris sangat sulit diterapkan karena manusia memiliki perbedaan dalam hal :

1. Intelegensi
2. Keterampilan skill

Kedua hal ini sangat mempengaruhi manusia didalam menciptakan nilai ekonomis pekerjaannya. Pernah di Prancis diberlakukan sistem egalitaris didalam sistem penggajian yaitu pada koran atau surat kabar liberation oleh Jean Paul Sarte. Namun orang ini hanya berlangsung beberapa tahun dan mengalami kebangkruttan karena ditinggal oleh karyawannya.

1. Teori Sosialis sosialisme

Teori sosialis berfokus pada kebutuhan dasar manusia (sandang, pangan, papan). Ekonomi baru dikatakan adil apabila semua kebutuhan dasar warga, keluarga terpenuhi dengan cukup. Sistem teori sosialis ini banyak dipraktekkan dalam negara sistem komunistis (bersama). Fokusnya adalah hanya pada kebutuhan dasar manusia. Keberatan yang muncul adalah orang tidak termotivasi dalam kerjanya,  orang cenderung malas,  pekerjaan dibagikan oleh negara, orang bekerja tidak sesuai dengan keahliannya dan kemampuannya (tidak sesuai dengan profesinya). Positifnya adalah kesenjangan sosial berkurang.

1. Teori Liberalis liberalisme.

Teori ini menolak pembagian menurut kebutuhan sebagai tindakan yang adil. Pembagian menurut kebutuhan justru tidak adil karena manusia adalah makluk bebas. Kita harus membagi secara adil karena manusia adalah makluk bebas dan kita harus membagi secara adil menurut usaha, usaha yang bebas dilakukan setiap individu yang bersangkutan.Yang tidak berusaha tidak memperoleh hak dan tidak memperoleh sesuatu. Sikap benalu atau*free-rider* sangat tidak etis jika diterapkan dalam bidang ekonomi.

Teori liberalis sangat mengakui hak, usaha, kontribusi, jasa dan akan tetapi teori keadilan liberalis dapat menjadi negatif khususnya terhadap orang cacat fisik dan mental ; pengangguran yang terpaksa. Selain itu teori liberalistis juga dapat menyebabkan kesenjangan sosial dalam bidang ekonomi. Misalnya : monopoli, oligopoli.

**2.3 *Procedural Justice***

*Procedural justice* adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika (Badawi, 2012). *Procedural justice* lebih memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan. Persepsi akan suatu keadilan prosedur dalam perusahaan sangatlah penting dalam mencapai efektivitas organisasi, karena hasil dari *procedural justice* akan berdampak pada perilaku karyawan perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut. Para peneliti menyebutkan bahwa persepsi karyawan terhadap *procedural justice* dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap atasan dari organisasi (Konovsky, 2000).

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

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

Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa *procedural justice* merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya *procedural justice* manakala aturan dan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila aturan dan prosedur dalam organisasi itu dilanggar oleh pengambil keputusan dan karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakadilan yang mereka terima, maka mereka akan melakukan tindakan retaliasi.

*Procedural justice* berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerjanya. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992) dalam (Wasisto & Sholihin, 2004). Anggapan adil dan tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi dan rendahnya *procedural justice* menurut para bawahan. Thibaut &Walker (1978) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda pula.

Sementara itu, proses-proses sosial dan prosedur di dalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu-individu tersebut adalah mereka lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi. Dalam pandangan Tyler dan Blader (2003) asumsi tersebut akan mempengaruhi sikap, nilai dan perilaku dalam berkerja sama pada organisasi. Pada dasarnya, kedua model di atas menjelaskan mengapa *procedural justice* muncul (Viswesvaran & Ones, 2002) dan perspektif (Lind dan Tyler,1988). Selanjutnya penilaian *procedural justice* tersebut memegang peranan penting menjelaskan reaksi karyawan dalam organisasi berkaitan dengan sikap-sikap, nilai-nilai dan perilaku mereka (Tyler & Blader, 2003). Menurut Suhartini dan Hakim (2010) *procedural justice* berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan dalam memperhatikan pembuatan keputusan secara adil oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. *Procedural justice* diukur dengan tujuh indikator yang di ambil dari (Colquitt (2001), antara lain:

1. Kendali proses, menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan.
2. Kendali keputusan, menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh persatuan pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan.
3. Konsistensi, menunjukkan penilaian mengenai konsistensi penerapan peraturan.
4. Bebas prasangka, menunjukkan penilaian mengenai tidak adanya diskriminasi perlakuan.
5. Akurasi informasi, menunjukkan penilaian mengenai keakuratan informasi yangdigunakan untuk membuat keputusan.
6. Mampu koreksi, menunjukkan penilaian mengenai proses banding atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.
7. Etika dan moral, menunjukkan penilaian mengenai norma pedoman professional dalam penerapan peraturan.

Di dalam mengukur *procedural justice* menggunakan skala lima likert dengan pilihan jawaban sebagai berikut : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

* + 1. **Teori *Procedural Justice***

Menurut Lind& Tyler (1988) terdapat dua model yang mendasari pengaruh *procedural justice*, yaitu:

1. *The Self - Interest Model*

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

1. *The Group Value Model*

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

**2.3.2 Faktor-Faktor *Procedural Justice***

*Procedural justice* mengakui pentingnya proses dalam membuat suatu keputusan. Dengan kata lain, keadilan sistem berkait erat dengan struktur yang ada. Oleh karena itu peraturan keadilan ini cenderung stabil sejalan dengan struktur yang berlaku. Menurut (Folger dan Konovsky, 1989) faktor-faktor yang mencerminkan *procedural justice* adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi bilateral (*Bilateral communication*)

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

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

Merupakan batasan seberapa baik seseorang menangani keluhan dan memahami situasi yang dialami oleh orang yang memberi keluhan tersebut. Greenberg (1986) menggunakan istilah familiarity untuk merujuk pada besarnya penerimaan pengetahuan yang ditunjukkan oleh pengambil keputusan mengenai situasi individual.

1. Menyanggah keputusan (*Refute decisions*)

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

1. Aplikasi prosedur konsisten (*Consistent application of procedures*)

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

**2.4 *Interactional Justice***

Menurut Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan *interactional justice* merupakan persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Menurut Greenberg (1987) terdapat dua aspek dalam *interactional justice*, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh (Robbins dan Judge, 2008).

**2.4.1 Aspek *Interactional Justice***

Menurut Tyler (1994) dalam (Yuwono, dkk. 2005:133) menyebutkan ada tiga hal penting yang patut diperhatikan dalam membahas *interactional justice*, yaitu:

1. Penghargaan, khususnya penghargaan kepada status seseorang, hal ini tercermin dalam bentuk perlakuan. Lebih khusus lagi adalah bentuk perlakuan atau tindakan dari orang yang berkuasa (pimpinan) terhadap anggota kelompoknya. Apabila makin baik kualitas perlakuan pimpinan terhadap para anggota maka interaksinya dinilai makin adil oleh anggotanya (Donovan dkk, 1999).
2. Netralitas, konsep ini berkembang karena butuh keterlibatan pihak ketiga manakala ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak yang lain. Netralitas dalam keputusan atas konflik kedua belah pihak dapat tercapai manakala dasar-dasar dalam pengambilan keputusan lebih banyak menggunakan fakta dan bukan opini, apalagi fakta yang ditampilkan mempunyai nilai objektivitas yang tinggi juga punya nilai validitas yang tinggi pula.
3. Kepercayaan, hal ini yang banyak dikaji pada aspek *interactional justice*. Kepercayaan (*trust*) sering didefinisikan sebagai harapan pihak lain dalam melakukan hubungan sosial, yang di dalamnya mencakup resiko yang berkaitan dengan harapan tersebut. (Sztompka 1999 dalam Yuwono, dkk., 2005:133) menyebutkan kepercayaan sebagai suatu pertaruhan terhadap hasil masa depan dengan menyerahkan kepada orang lain.

*Interactional justice* mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad *et al*, 2012). Secara umum *interactional justice* menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi *et al*, 2011). Dimensi *interactional justice* menurut Cropanzano et al (2007) menyebutkan bahwa terdiri dari dua dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan interpersonal, memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.
2. Keadilan informasional, berbagi informasi yang relevan dengan karyawan.

Robbins (2012) mendefinisikan *Interactional justice* sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. *Interactional justice* merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. *Interactional justice* terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Budiarto dan Wardani, 2005).

*Interactional justice* diukur dengan sembilan indikator menurut Colquitt (2001),yaitu :

1. Kesopanan, menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
2. Bermartabat, menunjukkan penilaian mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat.
3. Hormat, menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
4. Kepantasan kata-kata, menunjukkan penilaian mengenai kepantasan kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.
5. Kejujuran, menunjukkan penilaian mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi.
6. Pembenaran, menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan /prosedur perusahaan.
7. Masuk akal, menunjukkan penilaian mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan.
8. Tepat waktu, menunjukkan penilaian mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.
9. Spesifik, menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menyesuaikan kebutuhan khusus komunikasi bawahannya.

Di dalam mengukur *interactional justice* menggunakan skala lima likert dengan pilihan jawaban sebagai berikut : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

**2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

**2.5.1 Pengaruh *Distributive Justice* Terhadap *Organizational Retaliatory Behavior***

*Distributive justice* adalah persepsi keadilan karyawan mengenai kebijakan yang dilakukan manajemen berkaitan erat dengan distribusi hasil (Adams, Dkk dalam Colquitt, 2001) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama puluhan tahun terakhir ini (Colquitt *et al*. 2001). Dalam studi eksperimen dan survei sejumlah karyawan di Indonesia yang dilakukan (Tjahjono, 2011) menunjukkan bahwa *distributive justice* mempunyai dampak penting bagi perilaku karyawan.

Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan *distributive justice* akan mempengaruhi emosi karyawan. Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan balas dendam terhadap organisasi tempat mereka bekerja ( Hollinger dan Clark, 1983 dalam Skarlicki dan Folger, 1997).

Beberapa variabel penting yang menjelaskan *organizational retaliatory behavior* adalah *distributive justice* dan *procedural justice* (Skarlicki & Folger, 1997). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi distributif maupun prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Lebih jauh lagi, pola hubungan kedua variabel independen akan dapat menjelaskan *organizational retaliatory behavior*. Apabila *distributive justice* dipersepsikan tidak adil dan *procedural justice* dinilai lebih adil atau sebaliknya akan membedakan bagaimana karyawan berperilaku.

Tjahjono (2010) melakukan survei pada karyawan tetap sebanyak 250 orang, menggunakan analisis regresi hirarkikal pada step ketiga menunjukkan bahwa interaksi *distributive justice* berpengaruh signifikan negatif pada *organizational retaliatory behavior*. Palupi (2013) mengungkapkan *distributive justice* merupakan keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya. *Distributive justice* lebih mendorong individu untuk menilai seberapa adil karir yang mereka jalankan melalui posisi, ataupun kompensasi yang di terima oleh karyawan. Jika hasil penelitian mengungkapkan lemahnya keadilan maka rasa tidak puas akan muncul,serta mendorong munculnya *organizational retaliatory behavior*. Palupi dan Kurnianto (2014) juga mengungkapkan bahwa *distributive justice* berpengaruh signifikan negatif terhadap *organizational retaliatory behavior*, survei yang di lakukan pada mahasiswa s2 UMY yang telah bekerja di perusahaan swasta.

Sesuai dengan uraian teori dan sejumlah hasil penelitian terdahulu, maka diajukan sebuah hipotesis yang akan dibuktikan yaitu:

H1 *Distributive Justice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational retaliatory behavior.*

* + 1. **Pengaruh *Procedural Justice* Terhadap *Organizational Retaliatory Behavior***

*Procedural justice* adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika (Badawi, 2012). Teori dan penelitian telah menetapkan bahwa prosedur dinilai adil jika mereka diimplementasikan secara konsisten, tidak mempedulikan kepentingan pribadi, berdasarkan informasi yang akurat, kepentingan semua pihak diwakili, dan mengikuti moral dan etika standar (Kadaruddin,dkk., 2012).

Beberapa variabel penting yang menjelaskan *organizational retaliatory behavior* disebabkan adanya *procedural justice* yang diterima karyawan tidak seimbang (Skarlicki & Folger, 1997). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Mereka akan bertindak melawan organisasi ketika mereka merasa telah dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh organisasi (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicki & Folger, 1997).

Tornblom dan Vermunt (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa seseorang yang merasakan ketidakadilan prosedural akan lebih memilih mencuri peralatan dari pada merusak peralatan karena hal tersebut akan menghasilkan kemenangan bagi korban ketidakadilan dan kerugian bagi sumber ketidakadilan, tindakan tersebut menunjukkan bahwa korban ketidakadilan akan melakukan tindakan pembalasan atau retaliasi kepada sumber ketidakadilan. Skarlicki dan Folger (1997), menemukan bahwa hubungan *procedural justice* dan *organizational retaliatory behavior* adalah signifikan negatif, ketika *procedural justice* cukup tinggi maka kecenderungan perilaku retaliasi (ORB) individu menurun. Sedangkan Ahmad (2013), juga menemukan bahwa apabila faktor-faktor *procedural justice* tidak dipenuhi dengan baik, maka akan mengakibatkan meningkatnya *organizational retaliatory behavior*.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Kusumawati dan Made (2014) yang dilakukan di perusahaan retail centro lifestyle department store, Kuta-Bali. Membuktikan bahwa *procedural justice* berpengaruh negatif terhadap *organizational retaliatory behavior*. Pengaruh negatif dari *procedural justice* terhadap *organizational retaliatory behavior* berarti apabila manajemen centro lifestyle department store, Kuta-Bali menurunkan tingkat *procedural justice* maka *organizational retaliatory behavior* karyawan akan meningkat, dan sebaliknya, apabila manajemen centro lifestyle department store, Kuta-Bali menaikkan tingkat *procedural justice* maka *organizational retaliatory behavior* karyawan akan menurun. Hasil yang didapatkan membuktikan teori *procedural justice* yang menyebutkan bahwa individu akan menilai keadilan ini melalui kebijakan dan tata cara yang diberlakukan dalam mengambil keputusan yang akan berpengaruh terhadap kinerja dan *organizational retaliatory behavior* karyawan.

Sesuai dengan uraian teori dan sejumlah hasil penelitian terdahulu, maka diajukan sebuah hipotesis yang akan dibuktikan yaitu:

H2 *Procedural justice* berpangaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational retaliatory behavior*.

**2.5.3 Pengaruh *interactional justice* terhadap *organizational retaliatory behavior***

Dimensi terakhir dari *organizational justice* adalah *interactional justice* yaitu keadilan yang menjelaskan tentang bagaimana para pemimpin memperlakukan orang-orang yang tunduk pada otoritas, keputusan dan tindakan mereka (Cruceru dan Macarescu, 2009). *Interactional justice* melibatkan persepsi kewajaran komunikasi yang terlibat dalam *organizational justice* ( Hubbel dan Chory-Assad, 2005). *Interactional justice* menekankan pada keadilan dari proses interaksi, bukan efektivitas atau hasil komunikasi maupun berbagi informasi (Luo, 2006). Apabila bawahan menemukan adanya ketidakadilan interaksional, maka bawahan akan merasa benci terhadap salah satu atasannya maupun terhadap lembaga, dan ketidakadilan tersebut akan direspon dengan tindakan retaliasi (Cruceru dan Macarescu, 2009).

Persepsi *interactional justice* penting dari waktu ke waktu (Arries, 2009), menemukan bahwa dalam suatu interaksi yang tidak memenuhi standar *interactional justice*, maka interaksi tersebut dianggap tidak adil secara interaksional, dan ketidakadilan tersebut menimbulkan hubungan interpersonal negatif antara bawahan dengan atasan, hal ini akan mengurangi kepercayaan dan rasa hormat bawahan terhadap atasannya. *Study* yang dilakukan oleh (Burton et al.2005), dengan menggunakan dua sampel yang berbeda, menemukan bahwa pelanggaran *interactional justice* dapat menyebabkan peningkatan niat untuk terlibat dalam *organizational retaliatory behavior*.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Skarlicki dan Folger (1997), menemukan bahwa hubungan *interactional justice* dan *organizational retaliatory behavior* adalah signifikan negatif, ketika *interactional justice* cukup tinggi maka kecenderungan retaliasi individu menurun. Hasil penelitian yang juga di lakukan (Kusumawati dan Made, 2014) penelitian yang dilakukan di perusahaan retail Centro Lifestyle Department Store, Kuta-Bali. Membuktikan bahwa *interactional justice* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *organizational retaliatory behavior*. Pengaruh negatif ini berarti apabila manajemen centro lifestyle department store, Kuta-Bali menurunkan tingkat *interactional justice* maka *organizational retaliatory behavior* karyawan akan meningkat, dan sebaliknya, apabila manajemen Centro Lifestyle Department Store, Kuta-Bali meningkatkan *interactional justice* maka *organizational retaliatory behavior* karyawan akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *interactional justice* yang menyebutkan bahwa individu akan menilai proses interaksi mereka dengan atasan melalui penilaian keadilan dan kualitas perlakuan interpersonal yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain. Sesuai dengan uraian teori dan sejumlah hasil penelitian terdahulu, maka diajukan sebuah hipotesis yang akan dibuktikan yaitu:

H3 *Interactional justice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational retaliatory behavior.*

**2.6 Model Kerangka Berfikir**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah dan juga landasan teoritis, maka gambaran kerangka pemikiran yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

*Distributive Justice*

(X1)

*Procedural Justice*

(X2)

*organitational retaliatory behavior*

(Y)

*Interactional Justice*

(X3)

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

**3.1 Objek dan Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya adalah seluruh karyawan Departemen *Head Office* PT. Hayati Pratama Mandiri Padang. Penelitian ini berlokasi di kantor pusat PT. Hayati Pratama Mandiri di Jalan Pemuda No. 11A Kota Pa­dang.

**3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sekaran, 2014:121). Menurut (Sekaran 2014:122) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen *Head Office* dari PT. Hayati Pratama Mandiri Padang yang berjumlah 95 orang. Adapun data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.1:

**Tabel 3.1**

**Pegawai Departemen *Head Office* PT Hayati Pratama Mandiri Padang Periode 2016**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Bidang Kepegawaian** | **Jumlah (orang)** |
| 1 | *Manager* | 7 |
| 2 | *Supervisor* | 23 |
| 3 | *Koordinator* | 2 |
| 4 | *Head* | 2 |
| 5 | *Staff* | 39 |
| 6 | *Pelaksana* | 22 |
|  | **Total** | **95 orang** |

Sumber *:Head Office PT Hayati Pratama Mandiri Padang*

* + 1. **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Total Sampling*. *Total Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sarwono, 2010:36). Alasan mengambil *Total Sampling* disebabkan jumlah populasi yang kurang dari 100 maka, seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

* 1. **Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data yang dicari dan diolah secara langsung yang bersumber dari penyebaran kuisioner dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang didapat langsung dari *Head Office* PT. Hayati Pratama Mandiri Padang, data tersebut seperti rekapitulasi *Turnove*r karyawan.

**3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Secara umum variabel penelitian yang digunakan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**3.4.1 Variabel Dependen**

1. ***Organizational retaliatory behavior***

Skarlicki dan Folger (1997) mengungkapkan bahwa *organizational retaliatory behavior* adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu yang di terapkan. *Organizational retaliatory behavior* diukur dengan menggunakan empat indikator (Skarlicki dan Folger, 1997) antara lain:

1. Tidak merusak fasiltias kantor.
2. Tidak menggunakan fasilitas kantor diluar pekerjaan.
3. Tidak menggunakan pernyataan menyulut emosional pada rekan kerja / atasan.
4. Tidak egoistis dalam bekerja.

Di dalam mengukur *organizational retaliatory behavior* karyawan digunakan model pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala lima likert dengan pilihan jawaban sebagai berikut: SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

**3.4.2 Variabel Independen**

1. ***Distributive justice***

*Distributive justice* adalah sejauh mana karyawan mempersepsikan keadilan dari *outcomes*, *reward*/penghargaan, imbalan yang diterima, dibandingkan dengan jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab yang mereka kerjakan. Pengukuran variabel *distributive justice* menggunakan empat indikator yang di ambil dari Colquitt(2001)antara lain :

1. Persamaan.
2. Kelayakan.
3. Kontribusi.
4. Kinerja.

Untuk mengukur *Distributive justice* maka digunakan kuisioner dengan model pertanyaan tertutup, yaitu memberikan skor jawaban terhadap masing-masing pilihan jawaban didalam kuisioner atau menggunakan skala lima likert yang meliputi : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

1. ***Procedural justice***

*Procedural justice* adalah keadilan yang dirasakan karyawan dilihat dari kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. *Procedural justice* diukur dengan tujuh indikator yang di ambil dari (Colquitt (2001) antara lain:

1. Kendali proses.
2. Kendali keputusan.
3. Konsistensi.
4. Bebas prasangka.
5. Akurasi informasi.
6. Mampu koreksi.
7. Etika dan moral.

Untuk mengukur *Procedural justice* maka digunakan kuisioner dengan model pertanyaan tertutup, yaitu memberikan skor jawaban terhadap masing-masing pilihan jawaban didalam kuisioner atau menggunakan skala lima likert yang meliputi : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

1. ***Interactional justice***

*Interactional justice* didefinisikan sebagai keadilan yang menyangkut hubungan antarpersonal pimpinan dengan karyawan yang meliputi tiga aspek, yaitu: *Respect*, *Truthfulness*, dan *Justification*. *Interactional justice* diukur dengan sembilan indikator menurut Colquitt (2001), antara lain :

1. Kesopanan.
2. Bermartabat.
3. Hormat.
4. Kepantasan kata-kata.
5. Kejujuran.
6. Pembenaran.
7. Masuk akal.
8. Tepat waktu.
9. Spesifik.

Untuk mengukur *Interactional justice* maka digunakan kuisioner dengan model pertanyaan tertutup, yaitu memberikan skor jawaban terhadap masing-masing pilihan jawaban didalam kuisioner atau menggunakan skala lima likert yang meliputi : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju dan STS = Sangat Tidak Setuju.

**3.5 Uji Instrumen Penelitian**

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian pengujian instrument terhadap setiap item pertanyaan. Secara umum tahapan pengujian instrument yang dilakukan meliputi :

**3.5.1 Uji Validitas**

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut Ghozali (2016).Untuk menguji validitas kuesioner dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk.. Dikatakan valid jika jika nilai rhitung> rtabel, dimana nilai signifikansinya 5%.

**3.5.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak, oleh karena itu masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel (Ghozali, 2013).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi atas jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach alpa* (α). Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach alpa*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila Hasil α>0,60=reliabel, dan Hasil α<0,60=tidak reliabel.

**3.6 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk membebaskan masing-masing variabel penelitian dari *effect blue*. Secara umum tahapan pengujian asumsi klasik yang digunakan meliputi :

**3.6.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mengetahui pola distribusi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka digunakan bantuan uji non parametrik *One Sampel Kolmogorov Smirnov Test*. Normalnya sebuah item ditentukan dari nilai *asymp sig(2 tailed)* yang dihasilkan dalam pengujian yang harus > dari alpha 0,05 (Ghozali, 2013).

**3.6.2 Uji Multikolinearitas**

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi yang kuat, maka dapat dikatakan telah terjadi masalah multikolinearitas dalam model regresi. (Ghozali, 2013:121) menyatakan pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah:

1. Mempunyai nilai VIF (*Variance Influence Factor*) lebih kecil dari 10
2. Mempunyai angka *Tolerance* mendekati 1

**3.6.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:156). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Dasar analisis tersebut adalah:

1. Jika terdapat pola tertentu, yaitu jika titik-titiknya membentuk pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak terdapat pola yang jelas, yaitu jika titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

**3.7 Metode Analisa Data**

Dalam melakukan pengujian statistik, maka penulis melakukan pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan tahapan pengujian yang meliputi:

**3.7.1 Analisa Deskriptif**

Analisa ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Analisa ini tidak menghubung-hubungkan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lain. Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dan pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner dipakai rumus berikut:

****

Sedangkan untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus berikut ini:

Nilai tingkat capaian responden atau TCR yang dihasilkan memiliki tingkatan penilaian seperti yang dijelaskan oleh Arikunto (2009:45) yaitu sebagai berikut:

Jika nilai persentase TCR 90% – 100% = Sangat Baik

Jika nilai persentase TCR 80% - 89,99% = Baik

Jika nilai persentase TCR 65% - 79,99% = Cukup

Jika nilai persentase TCR 55% - 64,99% = Kurang

Jika nilai persentase TCR 0% - 54,99% = Tidak Baik

Analisis Tingkat Capaian Responden (TCR) bertujuan untuk mengetahui secara pasti penilaian dan pandangan dari responden terhadap setiap variabel yang diteliti melalui distribusi jawaban yang diberikan responden pada masing masing item pertanyaan. Selain itu, TCR juga berguna untuk menentukan saran karena didalam perhitungan TCR akan terlihat berbagai hal yang disukai atau disetujui oleh responden atau sebaliknya. Khusus untuk pernyataan yang tidak disukai oleh responden dapat dijadikan alat untuk membuat implikasi dan saran.

**3.7.2 Analisa Regresi Linear Berganda**

Menurut Sudjana (2005:54) analisis model regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh yang terbentuk antara variabel independen terhadap variabel dependen. Didalam model penelitian ini analisis regresi yang digunakan adalah berganda yang dapat dibuat kedalam bentuk umum persamaan regresi linear berganda yaitu:

Y = a + b1X1 + b2X2+ b3X3+ e

Y = a + b1X1 + b2X2+ b3X3+ e

Dimana:

Y = *Organizational Retaliatory Behavior*

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = *Distributive Justice*

X2 = *Procedural Justice*

X3 = *Interactional Justice*

e = Error Term

**3.8 Pengujian Hipotesis**

**3.8.1 Uji Hipotesis (Uji t)**

Untuk mengetahui pengaruh *distributive justice, procedural justice*, dan *interactional justice* terhadap *organizational retaliatory behavior*, maka digunakan uji t. Gunanya adalah untuk melihat kebenaran uji analisa regresi yaitu dengan rumus sebagai berikut:

t = bi

Sbi

Dimana:

t = Parameter t-hitung yang dicari

bi= Koefisiensi Regresi

Sbi= Standar Erorr

Kemungkinan bentuk hipotesis yang akan terjadi:

Apabila nilai t hitung< t (n – k – 1 : 0,05) atau p(value) > 0,05 maka Ho diterima

Apabila nilai t hitung> t (n – k – 1 : 0,05) atau p(value) < 0,05 maka Ha diterima

**3.8.2 Pengujian Secara Simultan (Uji f)**

Uji-f dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama, dengan langka-langkah pengujian terhadap koefisien regresi sebagai berikut :

1. Ho : b = 0, tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel *distributive justice, procedural justice,* dan *interactional justice* terhadap *organizational retaliatory behavior.*

Ha : b = 0, ada hubungan yang signifikan antara variabel *distributive justice, procedural justice,* dan *interactional justice* terhadap *organizational retaliatory behavior.*

1. Dalam pengujian ini di gunakan taraf signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan (d.f) = (k-1, n-k,a), dapat di ketahui dari hasil perhitungan komputer program SPSS.
2. Kesimpulan yang diambil adalah jika f *hitung<f tabel* maka Ho diterima dengan f *tabel* derajat kebebasan = (k-1, n-k,a).

**3.8.3 Uji Koefisien Determinan (R Square)**

Uji koefisensi determinan (R) bertujuan untuk melihat seberapa besar proposi variasi dari variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen, dengan rumus:



Dimana:

ESS = *Explanet Sum Square* (Jumlah kuadrat yang dijelaskan)

TSS = *Total Sum Square* (Jumlah total Kuadrat)

Setiap tambahan satu variabel independen, maka R2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikasi terhadap variabel dependen. Maka digunakan nilai Adjusted R2 dapat naik turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.