

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL, SERTA PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI HOTEL BERBINTANG DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Supardi

Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta

## Abstract

*The data are collected by using questionnaire so that the collected data is perceptual. (1) Organization culture ( $X_1$ ) has positive and significant influence to distributive justice ( $X_2$ ), with path coefficient value (direct effect) 0,904 (positive) and significance level (p\_value) 0,000; (2) Organization culture ( $X_1$ ) has positive and significant influence to procedural justice ( $X_3$ ), with path coefficient value 0,544 and significance level (p\_value) 0,025; (3) Distributive justice ( $X_2$ ) has positive and significant influence to employee's work productivity (Y), with path coefficient value 0,519 (positive) and significance level (p\_value) 0,05; (4) Procedural justice ( $X_3$ ) has positive and insignificant influence to employee's work productivity (Y), with path coefficient value 0,014 (positive) and significance level (p\_value) 0,908; and (5) Organization culture ( $X_1$ ) has positive and insignificant to employee's work productivity (Y), with path coefficient value (direct effect) 0,029 (positive) and significance level (p\_value) 0,915.*

*Another finding mentions that on indirect effect, organization culture has significant influence to employee's work productivity, with distributive justice as intervening variable. Indirect effect value 0,477 and the total effect value 0,506 are the proofs of the finding of this study. Another one says that Alderfer's ERG theory can be applied to the hotel service company in Special District of Yogyakarta according to the data, which states that employees (at operational level) prefer fulfilling existential needs to relation/interaction and growth needs. The fact shows that distributive justice is influential toward employee's work productivity, while procedural justice is not influential toward employee's work productivity.*

**Keywords:** *Organization Culture, Distributive Justice, Procedural Justice, Work Productivity.*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan pengembangan pariwisata di Indonesia. Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu daerah tujuan wisata utama di Indonesia. Oleh sebab itu pariwisata di Yogyakarta berkembang dengan sangat menggembirakan.

Dari perkembangan jumlah hotel dan kamar yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta, tentu sangat membutuhkan jumlah tenaga kerja yang tidak sedikit. Data pada tahun 2002 yang berasal dari sumber-sumber Dinas Tenaga Kerja Kota, Dinas Pariwisata Kabupaten Sleman, Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bantul, Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kulon Progo dan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gunung Kidul, bahwa industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta mampu menyerap sumberdaya manusia (tenaga kerja) sejumlah 9.160 orang.

Sebagai tenaga kerja yang bekerja di pariwisata dengan aktivitas kerja yang selalu berinteraksi dengan berbagai suku bangsa, baik para wisatawan nusantara maupun para wisatawan asing, maka memerlukan kemampuan tenaga kerja (pegawai) yang memiliki kualifikasi pelayanan prima. Kondisi ini tentu menuntut tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan kemampuan kerja yang tinggi. Kualifikasi pegawai pariwisata pada umumnya dan di jasa hotel khususnya harus mengenal berbagai kebudayaan, nilai-nilai masyarakat dan berbagai etika pergaulan baik secara nasional, regional maupun internasional.

Budaya Organisasi adalah satu set nilai, keyakinan dan pandangan hidup organisasi yang dijiwai, dipahami dan dipraktikkan oleh semua anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk bertindak dan kesepakatan yang diikuti dan menjadi tuntunan bagi anggotanya dalam bertindak (Schein, 1985:12)

Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam rangka menuju sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Setiap organisasi yang merupakan kumpulan dari orang-orang akan dibentuk atau terbentuk budaya organisasi untuk menjadi panduan bagi semua orang (SDM) dalam organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi. Dari peran budaya organisasi yang demikian kompleks, maka sangat penting untuk melakukan kajian budaya organisasi dalam mewujudkan perilaku pekerja (SDM) agar menghasilkan kerja yang produktif.

Masalah lain yang juga memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah berkaitan dengan kebijakan dan keputusan manajerial sebuah organisasi bisnis yang mampu memberikan rasa keadilan bagi para pegawainya. Keadilan yang dalam bahasa Inggris disebut *Justice* atau *Fairness* dapat diuraikan sebagai berikut.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan hal yang penting, setidaknya ada tiga alasan yang mendukungnya (Beugre, 1998: xi):

- (1) *justice is a social phenomenon and pervades every life, social or organizational;*
- (2) *the most important asset of any organization is its workforce- the manner in wich it is treated influences subsequent attitudes and behavior, such as commitment, trust, performance, turnover, aggression; and*
- (3) *we are moving toward a more educated workforce. As people become more skilled and educated, they request not only better jobs but also treatment with respect and dignity in the workplace.*

Secara bebas dapat diterjemahkan bahwa ada tiga alasan yang mendukungnya untuk mempelajari keadilan organisasi itu: (1) keadilan merupakan sebuah fenomena sosial dan mencakup di tiap kehidupan sosial atau organisasi; (2) aset yang penting dari setiap organisasi adalah angkatan kerjanya- suatu bentuk yang mempengaruhi sikap dan perilaku selanjutnya, seperti komitmen, kepercayaan, kinerja, pergantian, semangat; dan (3) kita bergerak kearah sebuah angkatan kerja yang lebih terdidik. Saat orang menjadi terdidik dan terlatih, mereka tidak hanya meminta pekerjaan yang lebih baik tetapi juga perlakuan yang hormat dan mulia di tempat kerja.

Untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, diperlukan berbagai upaya. Manajemen harus bisa mengelola pegawai dengan penuh perhatian, manajemen harus menangkap dan mengembangkan budaya organisasi serta keputusan-keputusan manjerial yang berkeadilan. Keadilan pada dasarnya adalah kebutuhan hakiki setiap orang. Oleh sebab itu keadilan menjadi sebuah atau sesuatu yang harus diciptakan dan dikembangkan di dalam setiap organisasi termasuk organisasi bisnis.

Mengingat pentingnya usaha perhotelan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai bagian dari sektor perekonomian nasional dan lokal serta keberadaanya sangat diperlukan masyarakat, terlebih bahwa pembangunan pariwisata merupakan bidang pembangunan unggulan sebagai Visi Daerah Istimewa Yogyakarta di tahun 2020, maka perusahaan harus

terus mengupayakan agar usahanya tetap dapat bertahan hidup dan berkembang untuk mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi pembangunan nasional pada umumnya dan pembangunan daerah khususnya. Kontribusi riil yang dapat dirasakan bagi pembangunan nasional dengan hotel yang berkembang dan maju adalah mampu menyediakan lapangan kerja, mengingat hotel merupakan usaha yang bukan saja padat modal akan tetapi juga padat karya.

Ketiga variabel tersebut yaitu budaya organisasi, keadilan dan produktivitas kerja, bisa diupayakan oleh manajemen perusahaan untuk mencapai sukses dalam kegiatan bisnisnya. Perusahaan harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik/tinggi bagi kenyamanan kerja para pegawainya. Budaya organisasi yang baik/tinggi dapat juga menumbuhkan keputusan yang berkeadilan baik keadilan distributif dan keadilan prosedural bagi pegawainya. Keadilan yang terjadi dalam organisasi akan mendorong pegawai memberikan kontribusi bagi organisasi dalam bentuk pelaksanaan aktivitas yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

## **RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, di susunlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Distributif pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Prosedural pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta ?
4. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja Pegawai pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta ?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta ?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Deal and Kennedy (2001:4) mengatakan "Budaya organisasi adalah nilai-nilai, mitos, kepahlawanan, dan simbol-simbol yang menjadi spirit (penyemangat) bagi individu-individu yang bekerja didalam suatu organisasi. Budaya organisasi menurut *webster's new collegiate dictionary* (dalam Deal and Kennedy, 2001:4) adalah perpaduan pola perilaku manusia yang meliputi ide-ide/pemikiran, ucapan, dan tindakan berdasarkan kemampuan dalam menjalani proses pembelajaran dan penyampaian ilmu pengetahuan secara terus-menerus." Selanjutnya elemen/unsur informal suatu budaya dari bisnis adalah "*the way we do things around here*" (ide/pemikiran dan perilaku yang diperbuat mencerminkan kondisi yang berlaku dalam lingkungannya).

Schein (1985:12) menyatakan (dalam terjemahan) bahwa "Budaya Organisasi adalah satu set nilai, keyakinan dan pandangan hidup organisasi yang dijiwai, dipahami dan dipraktekkan oleh semua anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk bertindak dan kesepakatan yang diikuti dan menjadi tuntunan bagi anggotanya dalam bertindak".

Budaya organisasi atau *Corporate Culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-

simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan sehingga anggota organisasi tersebut merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi merasa beda dengan organisasi lain. Pendapat ini sejalan dengan Robbins (2001:308) yang menyatakan bahwa budaya organisasi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.

Dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku yang disepakati bersama antara pengusaha dan para pegawai untuk bekerja dan beraktivitas di organisasi perusahaan. Nilai-nilai dan simbol-simbol maupun tata-krama, serta spirit (semangat) yang telah dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan sehingga anggota organisasi tersebut merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi merasa beda dengan organisasi lain.

### **Keadilan Distributif**

Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Deutsch, dalam Beugre, 1998:10). Kesejahteraan yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Teori ekuitas (Adams, 1963) memfokuskan pada reaksi seseorang saat mempertimbangkan rasio *input*nya terhadap sebuah perbandingan lainnya. Teori Adam berdasarkan pada model Homans, dalam Beugre (1998: 2) tentang keadilan distributif. Homans mengidentifikasi apa yang setiap orang bahwa pada hubungan sebagai investasi atau biaya, dan apa yang dia dapat sebagai *Gain* atau penghargaan. Kepentingan untuk teori ekuitas dikembangkan dalam tahun enam puluhan dan tujuh puluhan misal Pritchard, *et al.*, dalam Beugre (1998:2). Kepentingan tersebut membuat Weick, dalam Beugre (1998:2) berpendapat bahwa: "teori ekuitas menjadi dasar pembahasan dan pengembangan mengenai perilaku organisasional yang mengarah kepada konsep berkeadilan di dalam organisasi. Beberapa nilai yang telah teridentifikasi berkaitan dengan cara-cara distribusi antara lain (Faturachman, 2001: 33-37); distribusi secara proporsional; distribusi merata; distribusi berdasarkan kebutuhan; distribusi berdasarkan permintaan dan penawaran di pasar; distribusi yang mengutamakan dan menguntungkan orang lain.

Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para pegawai (pegawai), maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi. Sebagai misal, di Indonesia menerapkan adanya kebutuhan fisik minimum, indeks harga konsumen maupun pertumbuhan ekonomi daerah, yang akhirnya bisa menetapkan adanya upah minimum daerah UMR.

Dari kajian teoritikal di atas telah dikembangkan penelitian untuk menguji keadilan distributif lebih berpengaruh pada hasil yang didapat sedangkan keadilan prosedural lebih pada sikap tentang institusi yang relevan dan juga pada kekuasaan oleh Sandra, *et al.*, (1999). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dimensi prosedural dan distributif memang menimbulkan seperti yang dihipotesiskan dalam situasi positif (kenaikan gaji), tapi dimensi prosedural-nya mungkin lebih kompleks dari yang diharapkan.

Keadilan distributif sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh pegawai berdasarkan penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan individu. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Jikalau dari perbandingan proporsi yang diterima dirinya lebih besar, maka ada kemungkinan bahwa hal itu lebih ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil, dibanding bila proporsi yang diterimanya lebih rendah dari yang semestinya.

## **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan peraturan dan prosedur di mana penghargaan didistribusikan (Alexander and Ruderman, 1987). Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem. "Sebuah distribusi merupakan sebuah hasil, di mana prosedur menjadi bagian dari jaringan kerja penyebab yang menghasilkan hasil itu" (Folger, *et al.*, dalam Beugre, 1998:2) mempertimbangkan keadilan prosedural sebagai sebuah akhir dalam bentuk itu sendiri. "Pengalaman keadilan prosedural (atau ketidakadilan prosedural) merupakan sebuah ciri yang mendalam dari kehidupan sosial, dan satu hal yang berfaedah bagi kajian tentang hak yang dimiliki" (Lind and Tyler, 1988: 93).

Menggarisbawahi pentingnya keadilan prosedural, Greenberg (1987) berpendapat bahwa ini merupakan area riset keadilan organisasi yang paling menjanjikan dan mengidentifikasi tiga komponen keadilan prosedural (Beugre, 1998:21): (1) Karakteristik formal prosedur; (2) Penjelasan prosedur dan penentuan keputusan, dan (3) Perlakuan antar personal.

Mengacu pada Cropanzano, *et al.*, dalam Beugre (1998:22), sebuah organisasi yang adil salah satunya dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Literatur untuk keadilan prosedural didominasi oleh empat teori: model kepentingan diri, model preferensi prosedural, model ekspresi nilai, dan model nilai kelompok.

Demikian juga dengan Huo, Lind and Tyler (1997), yang melakukan pengujian terhadap variabel terkait dengan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap keadilan: "Bahwa di dalam otoritas prosedural di dalam organisasi, seperti : adanya pengakuan status, saling percaya di dalam hal-hal yang bersifat kebaikan, dan netralitas di dalam pengambilan keputusan. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural.

Keadilan prosedural merupakan persepsi tentang nilai-nilai berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang mengacu pada peraturan dan prosedur di mana penghargaan didistribusikan. Keadilan prosedural juga merupakan sebuah penghormatan yang diperlihatkan untuk martabat manusia, untuk perlakuan orang dalam sebuah model humanis. Keadilan prosedural (atau ketidakadilan prosedural) merupakan sebuah ciri yang mendalam dari kehidupan sosial. Keadilan prosedural mengidentifikasi tiga komponen yaitu: karakteristik prosedur formal; penjelasan prosedur dan penentuan keputusan; dan perlakuan antar personal.

## **Produktivitas**

Kopelman (1986: 4) secara lebih luas mengartikan produktivitas : "Sebagai suatu konsepsi sistem. Produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana sumberdaya-sumberdaya yang ada dimanfaatkan secara efisien untuk menghasilkan keluaran. Konsepsi ini bersifat kontekstual sehingga dapat diterapkan pada berbagai kondisi, baik pada suatu organisasi, industri, maupun pada perekonomian secara nasional".

Seorang pegawai dikatakan produktif bila ia menunjukkan hasil (*output*) yang lebih besar dari pada masukan (*input*) yang relatif kecil. Seperti yang dikatakan Hadipranata (1996a), produktivitas bukan hanya masalah output, melainkan justru yang dibutuhkan untuk menyelesaikan output tersebut. Kalau output itu bermacam-macam, maka input pun bermacam-macam pula, ada yang berupa bahan, alat, ataupun tenaga kerja.

Mengenai suatu tinjauan pada studi produktivitas, Ranftl, dalam Timpe (1992:106-122) menunjukkan bahwa kecakapan manajemen yang bertanggungjawab adalah satu faktor

terpenting dalam mencapai produktivitas tinggi pada organisasi yang berdasarkan teknologi. Kemudian oleh Ranftl ditetapkan adanya tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi :

- a. Keahlian, manajemen yang bertanggungjawab;
- b. Kepemimpinan yang luar biasa. Tujuan setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan;
- c. Kesederhanaan organisasi dan operasional;
- d. Kepegawaian yang efektif;
- e. Tugas yang menantang. Tugas merupakan kunci untuk proses yang kreatif yang produktif;
- f. Perencanaan dan pengendalian tujuan;
- g. Pelatihan manajerial khusus.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Kerja Pegawai**

Menurut Denison (1990:84), nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi melahirkan sejumlah praktek manajemen, yaitu tindakan-tindakan konkrit yang biasanya berakar dari nilai-nilai perusahaan dan memperkuat nilai-nilai dan keyakinan dominan dalam organisasi. Kebijakan-kebijakan dan praktek manajemen yang konkrit seringkali sulit untuk dipisahkan dari nilai-nilai dan keyakinan mendasar serta sistem makna bersama yang mendukungnya. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk melihat hubungan praktek manajemen dengan asumsi-asumsi dan keyakinan mendasar tersebut. Sebagaimana beberapa penelitian yang dilakukan oleh Sathe (1983), Schein (1985), Louis (1980) (dalam Denison, 1990:93) yaitu mengenai bagaimana organisasi mengembangkan dan memelihara nilai-nilai inti dan perilaku-perilaku yang menyertainya, atau bagaimana cara nilai-nilai dan perilaku ini disebarkan/ditularkan pada para pegawai baru.

Lind and Tyler (1997), yang melakukan pengujian terhadap variabel terkait dengan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap keadilan: "bhwa di dalam otoritas prosedural di dalam organisasi, seperti : adanya pengakuan status, saling percaya di dalam hal-hal yang bersifat kebaikan, dan netralitas di dalam pengambilan keputusan. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Keadilan Organisasional**

Menata sistem manajemen yang ada dengan mengubah hubungan manajemen-pekerja maupun budaya perusahaan secara keseluruhan mungkin dapat menciptakan suatu sistem nilai dalam organisasi yang memantapkan hubungan antara kinerja pegawai dengan pemberian imbalan (*reward*), menciptakan sistem penilaian kinerja yang sah dan handal, menumbuhkan keterlibatan dan komitmen pegawai yang lebih besar, mendorong adanya pendidikan dan pelatihan yang lebih baik. Sehingga diperkirakan bahwa iklim manajerial seperti itu akhirnya akan merembes sampai ke dasar organisasi.

### **Hubungan Keadilan Organisasional dengan Produktivitas Kerja Pegawai**

Simons and Roberson (2005) menguji persepsi keadilan di jajaran departemen dan unit bisnis, pengaruh pengumpulan persepsi ini digunakan untuk mengetahui target yang dicapai oleh unit bisnis, dan membedakan antara keadilan prosedural dan keadilan interpersonal pada berbagai tingkatan divisi di organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa dua tipe keadilan menimbulkan persepsi yang unik/khas dari tiap-tiap pegawai yang dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap komitmen organisasi (loyalitas), pencapaian target, dan kenyamanan di dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen. Hasil dari analisa yang

didapatkan dari tiap unit bisnis menunjukkan terdapat hubungan positif antara persepsi keadilan, tingkat komitmen, pencapaian target, dan tingkat kepuasan konsumen.

Komitmen moral tersebut tentunya tidak semerta-merta terbentuk menjadi keyakinan dasar tertentu atau nilai-nilai yang diyakini oleh suatu organisasi, namun memerlukan adanya proses manajerial yang berkelanjutan (McTague, dalam Timpe, 1992: hal 7). Bermula dari atas, organisasi-organisasi perlu mengembangkan suatu kerangka kerja komprehensif yang mendasari dan mendukung keputusan-keputusan pada setiap tingkat dalam organisasi.

## **HASIL PENELITIAN YANG TERDAHULU**

Hasil penelitian yang Hartijasti (2001), menyimpulkan terdapat hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan. Dan juga menunjukkan adanya beberapa variabel lain yang memiliki pengaruh signifikan, seperti lini bisnis, efektivitas kinerja perusahaan, level manajemen, kondisi ekonomi dan politik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Leung and Lind (1986) bahwa: "budaya organisasi berkaitan erat dengan rasa kedaerahan, ras, dan gender. Dampak yang terjadi budaya tersebut sangat berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural. Hasil dari penelitian tersebut adalah budaya organisasi dapat dijadikan sebagai indikator ada atau tidak adanya persepsi keadilan prosedural".

Lind and Tyler (1997), melakukan pengujian terhadap variabel terkait dengan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap keadilan di dalam otoritas prosedural di dalam organisasi, seperti: adanya pengakuan status, saling percaya di dalam hal-hal yang bersifat kebaikan, dan netralitas di dalam pengambilan keputusan. Dari pengujian tersebut membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural.

Hortman, *et al.*, (1999) menguji keadilan distributif lebih berpengaruh pada hasil yang didapat sedangkan keadilan prosedural lebih pada sikap tentang institusi yang relevan dan juga pada kekuasaan. Penelitian ini bahwa dimensi prosedural dan distributif memang menimbulkan seperti yang dihipotesiskan dalam situasi positif (kenaikan gaji), tapi dimensi prosedural-nya mungkin lebih kompleks dari yang diharapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Howard (1999), penelitian menyimpulkan semua jenis pegawai dan variabel keadilan terhubung langsung dengan komitmen berorganisasi dan kepuasan kerja, namun tidak dengan kemungkinan untuk mengundurkan diri. Bahwa keadilan distributif terhubung baik dengan tingkat penggajian maupun kepuasan atas keuntungan, sedangkan keadilan prosedural tidak terhubung semua aspek kepuasan.

Havenstein, *et al.*, (2001), dengan kesimpulan Meta-analisis menunjukkan bahwa, ada hubungan erat antara keadilan distributif dan prosedural. Hubungan ini diawali dengan kontak riset, dengan membantah resolusi riset mempunyai hubungan keadilan prosedural dan distributif yang lebih kuat dari pada alokasi penghargaan.

Hasil penelitian Fields, *et al.*, (2000) menyimpulkan keadilan distributif dan prosedural mempunyai hubungan dengan hasil kerja dan berdampak timbal balik atau langsung terhadap keinginan untuk tinggal dan kepuasan kerja, namun tidak pada penilaian pengawasan, sehingga tidak satupun interaksi gender dengan keadilan distributif dan prosedural bagi pekerja di Hong Kong.

Robbins, *et al.*, (2000) dengan kesimpulan keadilan noninstrumental prosedural memberikan kontribusi khusus kepada komitmen organisasi. Keadilan noninstrumental prosedural menangkap perbedaan yang lebih khas dalam komitmen organisasi dari pada keadilan distributif atau keadilan instrumental prosedural. Keadilan noninstrumental prosedural menangkap perbedaan yang khas dalam tujuan tindakan bisnis perusahaan dari pada keadilan

distributif dan keadilan instrumental prosedural.

Simons *and* Roberson (1997) hasil dari analisa yang didapatkan dari tiap unit bisnis menunjukkan hubungan positif antara persepsi keadilan, tingkat komitmen, pencapaian target, dan tingkat kepuasan konsumen.

Hasil penelitian Tang *and* Baldwin (1996), menyimpulkan bahwa terdapat lima factor dari dampak keadilan distributif dan keadilan procedural yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yaitu keterbukaan, komunikasi dua arah, kepercayaan terhadap supervisor, kejelasan masa depan, dan pemahaman mengenai proses penilaian kinerja.

## HIPOTESIS

Dengan mengacu pada pokok permasalahan dan telaah teori yang telah dijelaskan pada uraian sebelumnya, serta untuk memberikan arah yang lebih jelas dari disertasi ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Distributif pada pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Prosedural pada pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
3. Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
4. Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta
5. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sebagian dari pegawai di hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta atau dengan kata lain dilakukan penelitian sampel. Metode pengambilan sampel dengan *stratified random sampling*.

Tabel 1  
Klasifikasi Hotel Berbintang, Jumlah Hotel, Jumlah Pegawai  
Masing-Masing Strata Dan Jumlah Sampel Penelitian

Klasifikasi Hotel Bintang	$\Sigma$ Hotel	$\Sigma$ pegawai	$\Sigma$ Sampel Pegawai
Hotel berbintang V	4	815	44
Hotel berbintang IV	7	840	55
Hotel berbintang III	8	511	28
Hotel berbintang II	3	110	16
Hotel berbintang I	15	373	15
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>2.649</b>	<b>158</b>

Sumber : Statistik Prop. DIY 2004 (diolah)

## **Variabel Penelitian**

Dengan mendasarkan diri pada rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian ini, maka berbagai variabel yang akan diukur meliputi Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Keadilan Distributif ( $X_2$ ), Keadilan Prosedural ( $X_3$ ), Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ ).

## **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Nazir, 2003:126). Definisi operasional dari setiap variabel dalam penelitian ini adalah:

### **Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Budaya organisasi adalah variabel yang dibentuk dari persepsi seseorang tentang nilai-nilai yang diyakini dan diterima sebagai karakteristik pegawai di perusahaan yang meliputi:

- $X_{1.1}$  inovasi dan pengambilan resiko
- $X_{1.2}$  memiliki perhatian yang lebih detail
- $X_{1.3}$  berorientasi ke keluaran.
- $X_{1.4}$  orientasi ke pelayanan pada orang lain
- $X_{1.5}$  orientasi pada tim kerja;
- $X_{1.6}$  Keagresifan.

### **Keadilan Distributif ( $X_2$ )**

Keadilan Distributif adalah variabel yang dibentuk rasa sebagai akibat penilaian seseorang terhadap fenomena yang nyata, mengenai berbagai indikator yang berkaitan dengan keputusan pendistribusi nilai perusahaan yang memberikan rasa adil dan tidak adil sebagai akibat dari hasil kerja pegawai yang meliputi :

- $X_{2.1}$  besarnya upah/ gaji
- $X_{2.2}$  kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi pegawai
- $X_{2.3}$  peluang bagi pegawai untuk merealisasikan harapannya
- $X_{2.4}$  imbalan yang didasarkan atas jenis pekerjaan yang dilakukan pegawai
- $X_{2.5}$  cara kerja pegawai dipertimbangkan dalam evaluasi hasil kerja
- $X_{2.6}$  sumbangan hasil akhir dari pekerjaan pegawai bagi perusahaan

### **Keadilan Prosedural ( $X_3$ )**

Keadilan Prosedural adalah variabel yang dibentuk dari wujud rasa sebagai akibat penilaian seseorang terhadap fenomena yang nyata, mengenai berbagai indikator yang berkaitan dengan berbagai peraturan atau prosedur yang ditetapkan perusahaan dalam proses pelaksanaan pekerjaan, yang meliputi :

- $X_{3.1}$  kejelasan prosedur pemeriksaan hasil pekerjaan,
- $X_{3.2}$  keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan
- $X_{3.3}$  konsistensi penerapan keputusan
- $X_{3.4}$  ketersediaan peluang untuk menarik atau menentang keputusan yang dianggap tidak sesuai lagi
- $X_{3.5}$  peluang pegawai memberikan informasi kepada perusahaan
- $X_{3.6}$  kemampuan prosedur kerja yang menguatkan standar etika dan moral pegawai

### Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

Produktivitas Kerja Pegawai adalah variabel yang tingkah laku kerja, yaitu segala aktivitas organisasi yang secara khusus memperlihatkan keikutsertaan dan keterlibatan individu-individu dalam pelaksanaan tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggungjawabnya.

- Y<sub>1</sub> Keahlian dan pengetahuan kerja
- Y<sub>2</sub> Keutamaan dalam kualitas pelayanan
- Y<sub>3</sub> Ketepatan menggunakan waktu
- Y<sub>4</sub> Kerjasama
- Y<sub>5</sub> Keramah tamahan dan relasi
- Y<sub>6</sub> Integritas kerja

### Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah bentuk angket. Untuk menyederhanakan dalam editing dan pengolahan data angket yang disusun menggunakan pola pertanyaan tertutup (*closed questions*), menggunakan pilihan jawaban dengan model skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5.

Validitas dan realibilitas instrumen penelitian (angket) akan dilakukan pengujian secara bersamaan pada saat analisis data dengan menggunakan uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan *software* bantu yaitu aplikasi AMOS 4.0 . Dengan uji konfirmatori akan dapat diketahui apakah indikator-indikator variabel pengamatan benar-benar dapat mengkonfirmasi atau mencerminkan nilai dari sebuah konstruk yang sedang dibangun dalam penelitian ini.

Instrumen penelitian dinyatakan valid berdasarkan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*), jika nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) > 0,90. Sedang instrumen (angket) penelitian dikatakan reliabel jika nilai yang didapatkan adalah >0.70 (Ferdinand,2002:192-193).

### ANALISIS DISKRIPITIF

#### a. Persepsi Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan total variabel budaya organisasi dengan distribusi frekuensi yang menyatakan budaya organisasi di perusahaan perhotelan cenderung tinggi yaitu mendekati 50% dari jumlah responden (tepatnya 46,9%) dan 41,4 % menyatakan netral sedang sisanya 11,7% menyatakan budaya organisasi hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta kurang tinggi.

Secara rata-rata jawaban responden dari total indikator adalah bernilai 3,4 yang berarti budaya organisasi pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki skor di atas netral menuju budaya kerja yang tinggi.

#### b. Persepsi Responden terhadap Keadilan Distributif

Hasil penelitian menggambarkan bahwa keadilan distributif dipersepsikan para dalam derajat yang biasa-biasa saja. Hal ini dapat dilihat bahwa hanya 33,95% yang menjawab sangat adil dan adil saja; 38,79% menjawab netral; 20,79% memberikan jawaban kurang adil dan sisanya 6,48% yang menjawab sangat tidak adil. Dari jumlah jawaban responden untuk masing-masing indikator keadilan distributif juga menggambarkan keadaan yang relatif yang sama. Secara rata-rata total indikator memiliki nilai 3,0.

Secara rinci untuk rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah untuk indikator X<sub>2,1</sub> adalah 3,1 yang berarti jawaban responden mengenai persepsi pada tingkatan

netral saja. Pada  $X_{2,2}$  rata-rata nilai jawaban adalah 2,9 berarti kurang adil;  $X_{2,3}$  sebesar 3,0 artinya netral;  $X_{2,4}$  adalah 3,2 artinya keadilan pada tingkatan netral saja dan seterusnya untuk  $X_{2,5}$ ;  $X_{2,6}$  masing-masing nilai rata-rata 3,2.

Hanya pada indikator  $X_{2,5}$  yaitu mengenai cara kerja pegawai dipertimbangkan dalam melakukan penilaian hasil pekerjaan yang memiliki proporsi jawaban pada skor 4 dan skor 5 yang lebih tinggi dibandingkan indikator-indikator yang lainnya yaitu sebesar 11,7% menjawab sangat adil dan 28,4% menjawab adil; sebanyak 33,3% menjawab netral; sisanya menjawab kurang adil dan sangat tidak adil sebanyak 26,5%.

### **c. Persepsi Responden terhadap Keadilan Prosedural**

Persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang variabel keadilan prosedural dengan indikator-indikator dari variabel keadilan prosedural dapat dilihat juga bahwa indikator keadilan prosedural pada  $X_{3,3}$  yang menyangkut konsistensi penerapan keputusan dan  $X_{3,4}$  ketersediaan peluang untuk menarik atau menentang keputusan yang dianggap tidak sesuai lagi ternyata memiliki proporsi yang tinggi. Secara total indikator variabel keadilan prosedural memiliki jawaban sangat adil dan adil sebesar 37,86% ; menjawab netral 32,20% serta menjawab kurang adil dan sangat tidak adil sebanyak 29,94%. Dengan data ini dapat dikatakan bahwa persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta terhadap keadilan prosedural cenderung ada keadilan prosedural. Rata-rata secara total indikator  $X_3$  memiliki nilai 3,1 yaitu nilai netral dari skala 1 sampai dengan 5.

### **d. Persepsi Responden terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Hasil ini dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta dipersepsikan oleh para pegawai dan atasan pegawai yang bersangkutan pada derajat biasa-biasa saja atau sedang-sedang saja.

Dari nilai rata-rata jawaban responden memiliki nilai secara total indikator dengan nilai 2,9 yang berarti derajat produktivitas kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta pada skala sedang saja atau netral. Dari setiap indikator skala nilainya menyebutkan  $Y_1$  sebesar 3,0;  $Y_2$  sebesar 3,2;  $Y_3$  adalah 2,0;  $Y_4$  yaitu 3,0;  $Y_5$  sebesar 3,2 dan  $Y_6$  sama dengan 3,1.

Pada sisi lain produktivitas kerja pegawai yang secara total dinyatakan sedang-sedang saja dengan rata-rata total nilai  $Y$  adalah 2,9. Secara kuantitatif produktivitas perusahaanpun masih sedang-sedang saja, yaitu bahwa hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta beroperasi dengan tingkat hunian yang masih belum menguntungkan bagi para pengusaha (sedang-sedang saja). Hal dapat dilihat dari data bahwa selama 13 tahun terakhir yaitu sejak tahun 1991 sampai dengan tahun 2003 rata-rata per tahun sebesar 48,24%. Tingkat hunian hotel yang demikian dapat dikatakan sedikit di atas *break event point* (titik impas operasi).

## **ANALISIS INFERENSIAL**

### **Uji Kesesuaian Model**

#### **1. Uji Kesesuaian SEM Tahap Awal**

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasinya. Hasil *uji goodness of fit overall model* memperoleh nilai  $\chi^2 = 282,466$  dengan tingkat signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan model tersebut belum layak digunakan untuk pengujian hipotesis, sehingga Indeks-indeks yang menjadi indikator syarat diterimanya model persamaan SEM tidak dapat digunakan

Tabel 3  
Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian Model Linier ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Signifikan	Linier
X <sub>1</sub>	X <sub>3</sub>	Signifikan	Linier
X <sub>1</sub>	Y	Signifikan	Linier
X <sub>2</sub>	Y	Signifikan	Linier
X <sub>3</sub>	Y	Signifikan	Linier

Berdasarkan informasi yang ditunjukkan oleh harga-harga *modification indices*, maka dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model agar sah untuk pembuktian hipotesis. Modifikasi model dengan cara melakukan penghilangan indikator yang mempunyai nilai *loading factor* relatif kecil dan mengkorelasikan antar indikator dan atau antar *error* dalam satu variabel serta tidak memodifikasi jalur pengaruh.

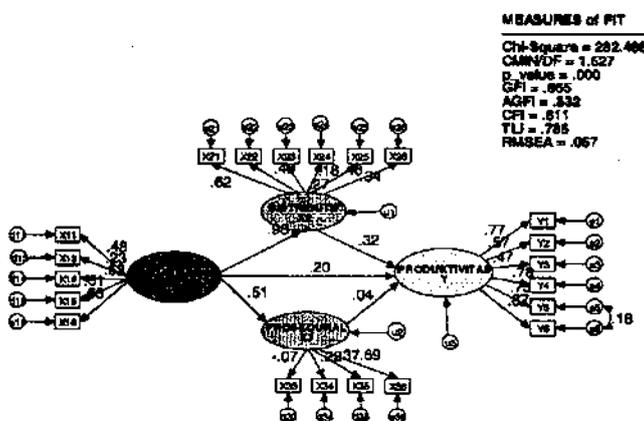
2. Uji Kesesuaian SEM Tahap Akhir

Modifikasi model menghasilkan nilai *chi-square* () sebesar 199,780 dengan tingkat signifikansi (p) sebesar 0,096, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nihil (H<sub>0</sub>) yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel (berdasarkan data empiris) dengan matriks kovarians yang diestimasi (berdasarkan model) dapat diterima. Dengan diterimanya hipotesis nihil tersebut, berarti model layak digunakan untuk pengujian hipotesis. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan terhadap model tersebut, meskipun terdapat keterbatasan pada nilai GFI.

3. Uji Kausalitas : *Regression Weights*

Hubungan kausalitas antar variabel tersebut ditunjukkan dengan angka koefisien regresi, yang kemudian nilainya diuji dengan uji t.

Hasil uji hipotesis yang dilakukan berdasarkan harga-harga efek langsung yang distandardisasikan (*Standardized Direct Effects*), efek tidak langsung yang distandardisasikan (*Standardized Indirect Effects*) maupun efek total yang distandardisasikan (*Standardized Total Effects*).



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL BERTA PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI HOTEL BERBINTANG DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Gambar 1  
Pengujian SEM Tahap Awal

Efek langsung (koefisien jalur) adalah nilai variabel dependen yang variasinya secara langsung disebabkan oleh variasi variabel independen, sedang efek tidak langsung adalah nilai suatu variabel dependen yang variasinya tidak secara langsung disebabkan oleh variasi variabel independen, tetapi diantarai dengan variabel yang lain (*intervening variable*).

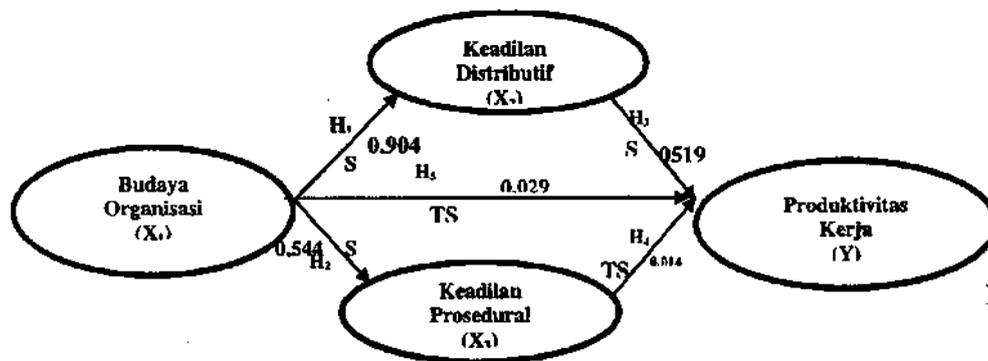
Sedangkan harga uji t statistik menggunakan harga-harga c.r. dengan taraf signifikansi sebesar ( $\alpha$ ) pada analisis *Regression Weights*.

Hipotesis kerja dalam pengujian ini adalah :

$H_0$  : Koefisien regresi antar variabel sama dengan nol (tidak ada hubungan)

$H_1$  : Koefisien regresi antar variabel tidak sama dengan nol (ada hubungan)

Hipotesis nihil ( $H_0$ ) akan diterima, apabila koefisien regresi mempunyai harga  $p > 0,05$  sebaliknya hipotesis nihil akan ditolak apabila koefisien regresi mempunyai nilai  $p < 0,05$ .



Gambar 2  
Pengujian Sem Tahap Akhir

Tabel 4  
Hasil Pengujian *Goodness of Fit Overall Model SEM Tahap Akhir*

Kriteria	Hasil Perhitungan	Cut off Value	Keterangan
<b>Chi-Square</b>	199,780	Kecil	Baik
<b>CMIN/DF</b>	1,142	$\leq 2,0$	Baik
<b>Probability</b>	0,096	$\geq 0,05$	Baik
<b>AGFI</b>	0,867	$\geq 0,09$	Baik
<b>GFI</b>	0,899	$\geq 0,90$	Baik
<b>TLI</b>	0,952	$\geq 0,95$	Baik
<b>CFI</b>	0,942	$\geq 0,94$	Baik
<b>RMSEA</b>	0,030	$\leq 0,08$	Baik

Tabel 5  
Pengujian Hipotesis Penelitian Berdasarkan Koefisien Regresi Pengaruh Langsung yang Distandardisasikan

Variabel (1)	Efek Langsung (2)	p_ value (3)	Keterangan (4)
$X_1 \rightarrow X_2$	0,904	0,000	Signifikan
$X_1 \rightarrow X_3$	0,544	0,025	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,029	0,915	Tdk Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,519	0,051	Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$	0,014	0,908	Tdk Signifikan

Sumber: data primer (diolah)

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) adalah ditolak ( $p = 0,915$ ) atau dengan kata lain budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai
2. Keadilan Distributif ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dapat diterima ( $p = 0,051$ )
3. Keadilan Prosedural ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) adalah ditolak ( $p = 0,908$ ), dengan kata lain keadilan prosedural tidak signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai
4. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y) secara tidak langsung melalui *intervening variable* Keadilan Distributif ( $X_2$ ) dengan nilai *standardized indirect effects* = 0,469176

Tabel 6  
Pengujian Hipotesis Penelitian Berdasarkan Koefisien Regresi Pengaruh Tidak Langsung Yang Distandardisasikan

Variabel	Efek Tidak Langsung	Keterangan
$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	$0,904 \times 0,519 = 0,469176$	Signifikan
$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	$0,544 \times 0,014 = 0,007616$	Tidak Signifikan

Sumber : data primer (diolah)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Efek Langsung (Koefisien Jalur)

#### a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keadilan Distributif

Hasil studi dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan dengan keadilan distributif ( $X_2$ ), dengan bukti nilai koefisien jalur (efek langsung) sebesar 0.904 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) sebesar 0,000. Hasil ini memiliki arti bahwa apabila budaya organisasi yang dipersepsikan para pegawai merupakan fenomena yang positif (baik, tinggi), maka persepsi pegawai mengenai keadilan distributif juga akan baik (tinggi).

Temuan ini juga mendukung atau didukung oleh pendapat Deal and Kennedy (1981:4), Robbins (2001:311), Hatch (1997:203), Davis, dalam Moeljono (2003: 20), Susanto (1998:24), Pastin, dalam Moeljono (2003:22), Kotter and Heskett (1992:7).

#### b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keadilan Prosedural

Hasil analisis dapat dinyatakan bahwa persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural ( $X_3$ ). Hipotesis ini dibuktikan dengan hasil analisis yang mendapatkan angka nilai koefisien jalur (efek langsung) sebesar 0,544, dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) sebesar 0,025.

Seperti yang terjadi pada pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distributif yang telah diuraikan sebelumnya, maka budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap keadilan prosedural. Temuan ini mendukung dan didukung oleh karya-karya studi tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh Deal and Kennedy (1981:4), Robbins (2001:311), Hatch (1997:203), Davis, dalam Moeljono (2003: 20), Susanto (1998:24), Pastin, dalam Moeljono (2003:22), Kotter and Heskett (1992:7).

### **c. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Produktivitas Kerja**

Pengaruh ini dibuktikan dengan hasil analisis data yang dapat dinyatakan bahwa persepsi pegawai hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang keadilan distributif ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dibuktikan dengan analisis data yang menghasilkan nilai koefisien jalur (efek langsung) sebesar 0,519 dan dengan tanda positif serta mempunyai taraf signifikansi *p\_value* sebesar 0,05. Keadilan secara fundamental merupakan sebuah fenomena perseptual; bukanlah sebuah kedudukan obyektif, tetapi sebuah penilaian. Beugre (1998:xiv) berpendapat lebih jauh bahwa keadilan merupakan sebuah persepsi : "kita semua diberi nama dengan penilaian kita tentang apa yang kita pikir bahwa hal tersebut itu adil dan penilaian keadilan juga bersifat relatif, dipengaruhi oleh motivasi atau filosofi sosial seseorang, dan keanggotaan kelompok dari seseorang.

Temuan yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ini juga didukung dan mendukung berbagai pendapat dan hasil penelitian. Diantaranya oleh Beugre, 1998: xvii) yang berpendapat bahwa (1) keadilan dapat meningkatkan sikap positif bagi pegawai dan dengan cara demikian dengan positif mempengaruhi kinerja mereka. (2) menjadi adil juga menjamin sebuah bentuk komunitas. Keadilan meningkatkan bentuk identifikasi dan keanggotaan dalam sebuah organisasi (3) keadilan menjamin sebuah bentuk gengsi dan humanisme individu. Memperlakukan orang lain dengan baik mengimplikasikan bahwa dia dihormati, dilihat sebagai seorang manusia. keadilan distributif. Homans mengidentifikasi apa yang setiap orang bahwa pada hubungan sebagai investasi atau biaya, dan apa yang dia dapat sebagai *Gain* atau penghargaan. Nina and Douglas (2004) mengungkapkan bahwa determinan produktivitas pegawai dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan organisasional.

### **d. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Produktivitas Kerja**

Pengaruh keadilan prosedural terhadap produktivitas kerja pegawai ternyata tidak dapat dibuktikan dengan pernyataan bahwa persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai keadilan prosedural ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ).

Dapat dilihat bahwa variabel keadilan prosedural ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif dan tidak signifikan dengan produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ), dengan bukti nilai koefisien jalur (efek langsung) sebesar 0,014 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi (*p\_value*) nilai sebesar 0,908 (tidak signifikan). Hasil ini memiliki arti bahwa variasi nilai-nilai pada keadilan prosedural tidak akan mempengaruhi variasi nilai pada produktivitas kerja pegawai.

Temuan ini memang memiliki kemampuan untuk tidak sejalan dengan teori-teori dan kajian empirik yang telah banyak diterbitkan dan dibukukan. Ketidak sejalan temuan ini merupakan sebuah data empirik yang sangat menarik untuk di bahas lebih dalam.

Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan (motivasi) dari Alderfer. Teori motivasi Alderfer yang disebut sebagai teori ERG (*Existence needs, Relatedness needs, Growth needs*). *Existence needs*, menggambarkan kebutuhan manusia dalam mengubah energi yang dimiliki untuk kebutuhan dan merawat keseimbangan *homeostatic* yaitu berkenaan dengan kandungan material, misalnya berkaitan dengan lapar dan haus sebagai akibat kondisi fisik yang melemah yang merupakan salah satu kebutuhan eksistensi. Gaji, keuntungan dan kondisi kerja merupakan tipe lain dari kebutuhan eksistensi.

#### e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis yang terakhir dari disertasi ini yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil analisis data menyatakan bahwa persepsi pegawai hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini dibuktikan dengan analisis data yang mendapatkan nilai koefisien jalur (efek langsung) sebesar 0,029 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) nilai sebesar 0,915 (tidak signifikan). Hal ini berarti hipotesis ke 5 dari disertasi ini tidak terbukti atau dengan pernyataan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Sedangkan teori dari Hopstede, Schein, dan tulisan Susanto yang menyatakan budaya organisasi perlu internalisasi atau sosialisasi yang tepat sasaran agar mampu merubah perilaku kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial, pedoman dan arah bagi anggota organisasi yang harus dilakukan, sehingga dapat dipahami budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai sesuai persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil dan temuan ini merupakan kenyataan bahwa budaya organisasi pada jasa hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta secara langsung tidak signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Namun budaya organisasi akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai, jikalau diantara variabel lain atau ada variabel antara, yaitu dalam hal ini adalah variabel keadilan distributif.

Berdasarkan harga efek tidak langsung yang bertanda positif menggambarkan bahwa persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta tentang budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai dengan variabel antara persepsi pegawai tentang keadilan distributif.

#### SIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif pada pegawai. Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi yang dipersepsikan para pegawai merupakan fenomena yang positif yaitu semakin tinggi, maka persepsi pegawai mengenai keadilan distributif akan tinggi pula. Berdasarkan uji hipotesis dengan *Structural Equation Modelling* mendapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,904 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) sebesar 0,000.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural pada pegawai. Hasil analisis uji test statistik dengan *Structural Equation Modelling* mendapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,544, dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) sebesar 0,025.
3. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini berdasarkan analisis uji hipotesis dengan *Structural Equation Modelling* menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,519 dan dengan tanda positif serta mempunyai taraf signifikansi  $p\_value$  sebesar 0,05.
4. Keadilan prosedural ternyata berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan analisis *Structural Equation Modelling* sebagai uji statistiknya didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,014 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi ( $p\_value$ ) nilai sebesar 0,908 (tidak signifikan). Secara kualitatif didukung argumentasi bahwa responden studi ini adalah pegawai tingkat operasional (tingkat bawah), yang mereka sesuai dengan teori

motivasi dari Aldefer akan kebutuhan bersifat eksistensi yaitu kebutuhan untuk makan, minum dan primer bagi fisiknya. Oleh sebab itu mereka lebih berpersepsi lebih tinggi berperan kepada keadilan distributif di banding keadilan prosedural. Faktor gaji dan penghasilan lainnya (keadilan distributif) yang menentukan dirinya untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hasil analisis uji statistik dengan *Structural Equation Modelling* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,029 (dan bertanda positif) dengan taraf signifikansi (*p\_value*) nilai sebesar 0,915 (tidak signifikan). Hal ini dapat diberikan argumentasi kualitatif, bahwa budaya organisasi agar dimengerti, dipahami dan akhirnya menjadi sikap dan perilaku kerja pegawai diperlukan proses internalisasi (sosialisasi) yang terus menerus dan intens. Hasil wawancara secara acak dengan beberapa pegawai hotel mendapatkan jawaban bahwa mereka secara artifak saja tidak memahami tentang pesan budaya organisasi yang mereka sikap dan lakukan.
6. Budaya organisasi melalui variabel antara keadilan distributif ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini bisa terjadi di samping persoalan internalisasi budaya organisasi kepada para pegawai yang kurang intens dan terus menerus, akan tetapi para pegawai lebih mementingkan implementasi kebijakan yang bisa meningkatkan gaji dan penghasilannya.
7. Dalam pengembangan ilmu, hasil studi ini tidak sejalan dengan teori Robbin dan Deal and Kennedy, Peters and Waterman, Putz, Timpe dan tidak sejalan dengan hasil studi Kotter & Heskett yang menyatakan bahwa: budaya organisasi berpengaruh langsung dengan kinerja atau prestasi kerja ternyata tidak berlaku menurut persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan teori dari Hopstede, Schein, dan tulisan Susanto yang menyatakan budaya organisasi perlu internalisasi atau sosialisasi yang tepat sasaran agar mampu merubah perilaku kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial, pedoman dan arah bagi anggota organisasi yang harus dilakukan, sehingga dapat dipahami budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai sesuai persepsi pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.
8. Produktivitas kerja pegawai hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta hasil studi ini baru sampai pada taraf sedang-sedang saja dengan skor nilai 2,9 dari skala 1 s/d 5. Kenyataan ini didukung data sekunder yaitu tentang tingkat hunian (*accuptions rate*) yang relatif juga masih rendah yaitu sbesar 48,74%. Tingkat hunian yang demikian, perusahaan belum bisa menghasilkan keuntungan yang berarti bagi investasinya. Secara eksternal yang bersifat tidak bisa dikendalikan manajemen hotel tingkat hunian yang masih rendah bisa disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang bisa mempengaruhi aktivitas pariwisata, misalnya adanya bom di beberapa daerah pariwisata, ancaman teroris dan keamanan, adanya *travel warning* dari negara-negara tertentu yang melarang (menyarankan) warganya melakukan perjalanan pariwisata dan lainnya ke Indonesia

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adams, S.J, "Toward an Understanding of Inequity" , *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, p.: 422- 436, 1963.
- Amin, A.Ridwan, *ZIKR, PIKR, MIKR: The Celestial Management*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing, 2006.
- Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2001.

- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Cetakan Keempat, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998.
- Asrom, Abdul Hafidh, Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Multi Sarana Asram Grup di Yogyakarta, tesis, Yogyakarta, Pasca Sarjana UII, 2002.
- Atmosoeparto, Kisdarto, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000.
- Beugre, Constant D., *Managing Fairness In Organizations*, Westport-Connecticut, London: Quorum Books, 1998.
- Brashear, Thomas G., Brooks, Charles M., Boles, James S., "Distributive and Procedural Justice in A Sales Force context Development and Validation", *Journal of Business Research*, 57: 86-93, 2004.
- Brookfield, K.L., "Dimension of Productivity Improvement", *Journal of System Management*, vol 34: no 12 (Desember 1983), 1983.
- Budiono, Abdul R., *Hukum Perburuhan di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995.
- Daerah Istimewa Yogyakarta, *Statistik Pariwisata DIY Tahun 2002*, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Propinsi DIY.
- Dahlan, Zaini, *Qur'an Karim dan Terjemahan Artinya*, Yogyakarta: UII Press, 1999.
- Deal, Terrence E. and Ailan A Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 2001.
- Deliarnov, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003.
- Denison, D.R., *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. New york: John Wiley & Sons, 1990.
- Elvira, Martha and Town, Robert, yang berjudul "The Effect of Race and Worker Productivity on Performance Evaluation". *Industrial Relation*, vol.40: no.4, p. :571-590, 2001.
- Emory, William ,C., *Business Research Methods*, Revised Edition, Illinois, USA: Richard D Irwin, INC, Homewood, 1980.
- English, Jon, Marchione R., Anthony, "Productivity : A New Perspective", *California Management Review*, vol 25; no. 2, p.: 57, 1983.
- Faturrochman: Keterkaitan Penilaian Keadilan Prosedural dan Penilaian Keadilan Distributif serta Antesedennya, Disertasi Tidak dipublikasikan, Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada, 2001.
- Ferdinand, Augusty, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, , Semarang: BP Universitas Diponegoro, 2002.
- Fields, Dail, Pang Pang, Mary, Chatherine C., "Distributive and procedural justice as predictor of Employee outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, 21,p.: 547-562, 2000.
- Folger, R., and Konovsky, M.A., " Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy Of Management Journal*, 32.p.:115 – 130, 1989
- Foster, Dennis L, *First Class An Introduction To Travel & Tourism*, (terjemahan), Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2000.
- Gay, L.R and P.L Diehl, *Research Methods for Business and Management*, New York: Macmillan Publishing Company, 1992.
- Ginsberg, Morris, (terjemahan) , *Keadilan dalam Masyarakat*, Cetakan 1, Yogyakarta: Pustaka Jogja Mandiri, 2003.
- Greenberg, J., " A Taxonomy of Organization Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12,p.: 9 -22, 1987.

- \_\_\_\_\_. "Looking Fair VS Being Fair : Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, Vol, 12, Greenwich, CT:JAI Press, p.:111 – 157, 1990.
- \_\_\_\_\_. *The Quest For Justice On The Job* (Essays and Experiments), London: Sage Publications, 1996.
- Hadipranata, AF, "Produktivitas Insani", *Buletin Psikologi*, Tahun IV-2, Desember 1996, hal.: 1-18, 1996a.
- \_\_\_\_\_, 'Pengaruh Intervensi MIKEO (Manajemen Interpersonal Kelompok Efektif Obyektif) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan di Jawa Timur ' Disertasi Tidak Diterbitkan, Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM, 1996b.
- \_\_\_\_\_, 'Kontribusi Profisiensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan' *Jurnal Psikologi*, Tahun XXIV – 1, Juni, hal.:13-20, 1997.
- Hadipranata, A.F dan Sudardjo, " Pengaruh Pembentukan Kelompok (Teambuilding) terhadap Etos Kerja dan Kontribusinya bagi Produktivitas Insani", *Jurnal Psikologi*, XXVI- 1, Juni :18-28, 1999.
- Hair, Joseph F., Anderson E., Rolph, Black C., William, Tatham L., Ronald, *Multyvariate Data Analysis*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- Hartijasti, Yanki, *Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan*, Phronesis, hal.: 1-19, 2001.
- Haryani, Sri, *Hubungan Industrial di Indonesia*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002.
- Hatch, Mary Jo, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press Inc, 1997.
- Havenstein, Nell M A, McGongle, Yun, dan Flinder Sharon W., "A Meta – Analysis of the relationship between procedural justice and Distributive Justice : Implications for Justice Research", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.13: no.1, p.: 39-54, 2001.
- Hill W.L., Charles, *Global Business Today*, Irwin: McGraw-Hill, 1998.
- Hofstede. G, Jan Hofstede. G, *Cultures And Organizations (Software of The Mind): Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill, 2005.
- Hortman, Sandra L., Yrle, Augusta C., Galle Jr, William P. "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", *Journal of Business Ethics*, 20,p.: 337-351, 1999.
- Howard, Larry W., "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Payment Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, Vol.14; no.1, p.: 135-147, 1999.
- Indiarti, Lina, "Analisis terhadap nilai-nilai Budaya Perusahaan dan hubungannya dengan Prestasi Kerja karyawan Direktorat Operasional PT. Telkom Divisi Regional IV", Tesis tidak dipublikasikan, Yogyakarta, Pasca Sarjana UII, 1997.
- Johns, Nick, Howart, Barry, Drake, Leigh, "The Use of Data Envelopment Analysis to Monitor Hotel Productivity". *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol.3,p.: 119-127, 1997.
- Karma-Jusi, Indra, "Presentasi PT Service Quality Centre Indonesia di PT Yamaha Motor Kencana Indonesia." Makalah tidak diterbitkan, 1998.
- Konrad, Alison M dan Mangel, Robert, "The Impact of Work Life Programs on Firm productivity", *Strategic Management Journal*, 21,p.: 1225-1237, 2000.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.

- Koesmono, H. Teman, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Eksport di Jawa Timur", Disertasi, Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga, 2005.
- Kopelman, Richard E., *Managing Productivity In Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, Singapore: McGraw-Hill, 1986.
- Kotler, J.P., *Marketing Management: Analsis, Planning and Control 5<sup>th</sup>*, (Terjemahan), New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Kotter. John P, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Pree Press, 1992.
- Kreitner, R., Kinicki, A., *Organizational Behavior 6<sup>th</sup>*, New York: McGraw-Hill, 2004.
- Kursus Pimpinan PTSI I Lemhannas, *Peran PTS dalam Menyiapkan SDM Berkualitas pada Era Globalisasi: Hasil Seminar*, Jakarta: Dep.Pertahanan Keamanan RI, Lembaga Ketahanan Nasional, 1997.
- Leung, K. and Lind, E.A., "Procedural Justice and Culture: effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.50, p.: 850-863, 1986.
- Lind,E.A and Tyler,T.R. *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press, 1988.
- Lind, E Allan, Tyler, Tom R, Huo, Yuen J., "Procedural context and culture: variation in the antecedents of procedural justice judgments" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.73, Iss.4; p.: 764, 1997.
- Lindquist, Tim. M, "Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance". *Journal of Management Accounting Research*. Sarasota: Vol.7 p.:122, 1995.**
- Li-Ping Tang, Thomas and Linda J., Sarsfield-Baldwin, "Distributive and procedural justice as Related to Satisfaction and Commitment", *SAM Advanced management Journal*, Vol.61; no.3, p.: 25-31, 1996.
- Lundberg, Donald E, Mink H Stavenga, M.Krishnamoorthy, *Ekonomi Pariwisata*, (Terjemahan), Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utam, 1997a.
- Majid Abdul As, *Produktivitas, Keadilan dan Budaya Organisasi dalam Islam*, Makalah Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: Magister Studi Islam UII, 2006.
- Marpaung, Happy, *Pengetahuan Pariwisata*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Moeljono, Djokosantoso, "Kumpulan Tulisan SDM dan Kepemimpinan", Kumpulan Makalah, Tidak diterbitkan, 1996.
- Moeljono, Djokosantoso, "Pengaruh Budaya Korporat (Corporate Culture) terhadap Produktivitas Pelayanan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)", Disertasi Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta, Universitas Gadjah Mada, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Budaya Korporat dan Korporasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Mulyono, Mauled, *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2004.
- Nahm, Abraham, Y., Vonderembse, Mark A., *Koufteros, Xenophon, The impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing an Performance, Decision Sciences*, Atlanta: Vol.39, p.:579-608, 2004.
- Nazir, Moh, *Metode Penelitian*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003.
- Pareke, Fahrudin J.S., "Persepsi Keadilan Organisasional dalam Penilaian Kinerja", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* (September 2002), 16 hal, 2002.

- Peters, T.J, and Waterman, R.H, *In Search of Excellence Lessons From America's Best-Run Companies*, Warner Books, A Times Warner Company, 1982.
- Pusat Out Bond Ull, *Bahan Out Bond Management Training*, tidak dipublikasikan, 1998.
- Putz, Bernard J, Productivity measurement, Productivity incentives, Organizational Behavior, Management Development, Corporate Management, Corporate Culture, Cincinnati: Autum, *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 56, Iss. 4; p.:9, 1991.
- Robbins, Tina L., Summers, Timoty P., Miller, Janis L., "Using The Group Value model to explain The Role Of Noninstrumental Justice in Distiguishing The effect of Distributive and Procedural justice", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p.:511-518, 2000.
- Robbins, Stephen P, (terjemahan), *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Jilid 2, Jakarta:PT Indeks Kelompok Gramedia, 2001.
- Sastrohadiwiryono, B Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002.
- Schein, E.H.. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey- Bass Inc, 1985.
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc, 2003.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R.J., and Minton, J.W., *Organizational Justice: The Search Of Fairness in The Workplace*, New York: Lexington Books, 1992.
- Siagian, S.P, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Sihite, Richard, *Tourism Industry (Kepariwisataan)*, Surabaya: Penerbit SIC, 2000.
- Simon, Tony, and Roberson, Quinetta, Why managers should care about fairness :The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, June Vol. 88:p.432-440, 2003.
- Sinclair, Andrea L., The Effect of Justice and Cooperation on Team Effectiveness, *Small Group Research*, February Vol. 31:p. 74-100, 2003.
- Surat Keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor: KM.3/HK.001.MKP.02, tanggal 27 Februari 2002
- Soekadijo, RG, *Anatomi Pariwisata: Memahami Pariwisata sebagai 'systemic linkage'*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Solimun, *Structural Equation Modelling*, Surabaya : Universitas Katolik Widya Mandala, 2005.
- Sulastijono, Agus, *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*, Cetakan Keempat, Bandung: CV.Alfabeta, 2004.
- Sumarsono, Sonny, *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Ketenagakerjaan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Ull Press, 2005.
- Tony. Simons and Quinetta Roberson., "Why managers should care about fairness :The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, Iss.3, p.: 432, 2003.
- Tornblom, K.Y, "Distributive Justice: Typology and Propositions, *Human Relations*, Vol 30, p.: 1-24, 1977.
- Triandis, H.J, " The Self and Social Behavior in Different Cultural Contexts" , *Psychological Review*, Vol 96,p.: 506-520, 1989.
- Tyler, T.R, " Conditions Leading to The Value Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52, p.: 333 – 344, 1987.

Undang Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Undang-Undang Ketenagakerjaan, Jakarta: Penerbit Sinar Grafika.

Weick, W.E, "The Concept of Equity In The Perception of Pay", *Administrative Science Quarterly*, Vol.11,p.: 414 – 439, 1966.

Yunita, A., Al-Habsji, Taher, Thoyib, Armanu, "Analisis Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kuantitas dan Kualitas Kerja Tenaga Penjual", *Jurnal Wacana*, Malang : Vol .3 No. 2, 2001.

Zuhaili Wahbah Al, *Al Islami, Wa'adilla thulu*, Beirut: Darul Fikr Al Mu'asir, 2004.