

PERAN POS PADA HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASIONAL DAN OCBO PADA DOSEN TIDAK TETAP PTM

Jati Waskito, Chuzaimah, Irmawati

Jw271@ums.ac.id

Dosen FEB Universitas Muhammadiyah

Abstract-The purpose of this study is to examine the significance of POS role models as mediation to organizational justice relations (procedural and distribusional) directed at the individual relationship to the organization (OCBO). Respondents in this study are non-permanent faculty members in PTM accredited A (UMS, UMY, UMM, UHAMKA, and UAD). The survey results on the five PTM get 150 non-permanent lecturers willing to be respondents. The result of SEM analysis shows that procedural and distributonal equity correlate positively and significantly to POS. One thing that is different in the findings of this study is the weak relationship between POS and OCBO. Procedural justice has a significant direct relationship to OCBO, but not with distributive justice. That is, POS is not a variable mediating distributive and procedural justice relationships with OCBO

Keywords: Procedural justice, distributive justice, POS, OCBO

Abstraksi-Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji signifikansi model peran POS sebagai mediasi terhadap hubungan keadilan organisasi (prosedural dan distribusional) yang diarahkan pada hubungan individu dengan organisasi (OCBO). Responden dalam penelitian ini adalah anggota fakultas non-permanen di PTM terakreditasi A (UMS, UMY, UMM, UHAMKA, dan UAD). Hasil survei pada lima PTM mendapatkan 150 dosen non permanen yang bersedia menjadi responden. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa prosedural dan distribusi ekuitas berkorelasi positif dan signifikan terhadap POS. Satu hal yang berbeda dalam temuan penelitian ini adalah lemahnya hubungan antara POS dan OCBO. Keadilan prosedural memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan OCBO, tetapi tidak dengan keadilan distributif. Artinya, POS bukanlah variabel mediasi hubungan keadilan distributif dan prosedural dengan OCBO

Kata Kunci: Keadilan Prosedural, Keadilan distributif, POS, OCBO

PENDAHULUAN

Salah satu di antara topik yang menjadi perhatian terbesar ilmuwan di bidang psikologi industri organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan perilaku organisasi adalah keadilan organisasional. Keadilan organisasional bisa berwujud kewajaran kebijakan organisasi berskala besar, seperti sistem pembayaran, pembayaran insentif, promosi, penjadualan liburan dsb. Pertanyaan tentang keadilan di tempat kerja selalu terjadi, baik praktisi dan peneliti menjadi peka terhadap pentingnya hal-hal semacam itu, sehingga literatur tentang keadilan organisasional telah berkembang pesat. Terbukti, banyak jumlah buku dan artikel konseptual yang telah muncul dalam beberapa tahun terakhir. Bukti lebih lanjut daya tarik topik saat ini tercermin dari kenyataan bahwa keadilan organisasional secara konsisten telah

menjadi topik makalah yang paling populer yang menjadi topik pada seminar dan jurnal ilmiah manajemen (George & Chattopadhyay, 2015).

Setiap karyawan, pasti menginginkan diperlakukan secara adil oleh pimpinan dan perusahaan yang mempekerjakan mereka. Keadilan penting bagi individu dalam kehidupan sehari-hari dan, terutama, pada pengaturan kerja (Jeon & Newman, 2016) and bears little conceptual relationship to equity sensitivity per se. In contrast, we here offer a redefinition of equity sensitivity as a dispositional tendency to perceive stimuli as fair versus unfair. In Study 1, a content validity analysis of the dominant equity sensitivity measure reveals that most items assess input/reward preferences (i.e., egoism). Menyadari peran penting konteks organisasi dalam persepsi keadilan, namun hanya sedikit penelitian yang secara sistematis memeriksa

variabel kontekstual. Mereka menyarankan bahwa di bawah kondisi struktural yang berbeda, keadilan prosedural dan interaksional akan memainkan peran penting yang berbeda dalam menentukan kualitas pertukaran sosial organisasi (sebagaimana dibuktikan oleh dukungan organisasional terpersepsi [POS]) (Ambrose, Schminke, & Mayer, 2013)

Sebagai alasan yang mungkin untuk mengendalikan efek negatif dari sebuah kebijakan dalam organisasi, keadilan organisasional (OJ) menjadi salah satu alternatif jawaban dan telah banyak diteliti dan mendapatkan perhatian yang besar dalam literatur (Byrne & Hochwarter, 2008) only a modest relationship has been shown between support and performance, suggesting that moderators affect this relationship. To date, no research has examined moderators that might serve to predict non-linear support-performance relational forms. The purpose of this research is to examine how cynicism moderates the relationship between support and performance in a non-linear form. Design/methodology/approach \u2013 In study 1, 256 full-time employees from a variety of industries and jobs completed surveys. In study 2, 143 full-time state employees participated. Findings \u2013 Those reporting high cynicism actually construe levels of support negatively. Specifically, performance for cynics was highest when perceived support was at moderate levels only. Conversely, performance for cynics was lowest when perceived support was either high or low. Research limitations/implications \u2013 A limitation of our studies was the use of survey methodology for data collection. Tests of multicollinearity suggest, however, that this did not result in method bias. Future research should consider other potential non-linear relationships with organizational support to determine when support is not perceived favorably. Additionally, it may be informative to expand the scope of research on cynicism to include sources (e.g. decision makers, legal system. Kajian tentang keadilan organisasional telah banyak dilakukan, hasil temuannya bahwa keadilan organisasional berhubungan positif dengan banyak hal. Penelitian Konovsky & Cropanzano (1991), menggunakan kerangka pertukaran sosial, mengeksplorasi peran kohesi kelompok

sebagai moderator hubungan antara empat dimensi keadilan organisasional dan komitmen afektif. Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan distributif, interpersonal, dan informasional serta komitmen afektif lebih kuat bagi individu yang melaporkan kohesi tingkat yang tinggi dari sebuah kelompok kerja.

Moorman, Blakely, & Niehoff (1998). Model yang diuji menunjukkan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi OCB dengan dimediasi oleh dukungan organisasional terpersepsi (POS), yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perilaku keanggotaan organisasional. Hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan anteseden terhadap POS, yang pada gilirannya sepenuhnya memediasi hubungannya dengan tiga dari empat dimensi OCB.

Konovsky & Cropanzano (1991) menggunakan kerangka keadilan organisasional untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antara dua jenis keadilan (keadilan prosedural dan keadilan distributif) sikap karyawan (kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan manajemen), dan perilaku (niat keluar dan kinerja). Hasil dari penelitian mereka menunjukkan bahwa, keadilan memprediksi sikap dan kinerja karyawan. Secara khusus, keadilan prosedural, namun tidak demikian dengan keadilan distributif. Hasil ini menunjukkan pentingnya persepsi keadilan prosedural untuk memprediksi reaksi.

Satu peran keadilan di tempat kerja melibatkan kecenderungan kita untuk membentuk hubungan cukup dekat di tempat kerja dengan orang-orang dan organisasi yang memperlakukan kita. Menurut Blau (dalam Rupp & Cropanzano, 2002) teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa, pada gilirannya, kita cenderung ingin mendapatkan manfaat individu dan organisasi yang dengannya kita berada dalam hubungan positif tersebut. Implikasi bahwa "investasi" keadilan menghasilkan hasil kinerja yang positif dan tepat sasaran menjadi isu provokatif bagi praktisi. Periset artikel juga menemukan model ini menarik dan, oleh karena itu, telah mengidentifikasi beberapa area di mana diperlukan lebih banyak pekerjaan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang

konsekuensi, dan proses terkait, keadilan di tempat kerja. Diantaranya adalah efek yang terkait dengan sumber keadilan (Cropanzano & Rupp, 2003), hasil diferensial dari persepsi keadilan berdasarkan tipe keadilan (Greenberg, 1990) identifies current themes, and recommends new directions for the future. A historical overview of the field focuses on research and theory in the distributive justice tradition (e.g., equity theory; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Rupp & Cropanzano, 2002). Demikian pula seperti yang disarankan oleh efek hubungan tersebut di atas, mekanisme (misalnya pertukaran hubungan) melalui mana persepsi keadilan diterjemahkan ke dalam perilaku (Greenberg, 1990) identifies current themes, and recommends new directions for the future. A historical overview of the field focuses on research and theory in the distributive justice tradition (e.g., equity theory).

Selanjutnya Rupp & Cropanzano (2002) menguji model keadilan dan pertukaran sosial multifosi. Mereka membandingkan persepsi tentang keadilan berasal dari atasan hingga yang berasal dari organisasi secara keseluruhan. Hasilnya, hubungan antara multifosi dan hasil multifungsi (misalnya kinerja dan OCB) dimediasi oleh pembentukan hubungan perubahan sosial multifosial. Keadilan dan hubungan yang berfokus pada organisasi untuk memprediksi hasil yang relevan secara organisasi dan keadilan dan hubungan yang berfokus pada pengawasan untuk memprediksi hasil pengawasan dan organisasi yang relevan. Dalam kajian tersebut keadilan interaksional lebih berpengaruh daripada dimensi keadilan yang lain

Penelitian peran OJ sebagai prediktor penting pada OCB telah banyak dilakukan. Sebagian besar literatur tentang OCB dalam dua dekade terakhir menunjukkan bahwa OCB dikaitkan dengan banyak hasil yang relevan secara organisasi (Hersberger, Murray, & Rioux, 2007). Teori pertukaran sosial (SET) menunjukkan bahwa setiap variabel perantara dalam hubungan keadilan-OCB menunjukkan manfaat yang layak diterima secara timbal balik (Moorman & Byrne, 2005). Perlakuan yang adil, bisa meningkatkan dukungan pekerja kepada organisasi (POS). Hal ini, pada gilirannya nanti dapat meningkatkan OCB.

Keadilan organisasional, sebagai variabel antecedent untuk OCB didukung dalam studi serupa oleh peneliti lain (Lance Frazier, Johnson, Gavin, Gooty, & Bradley Snow, 2010). Pada hubungan yang disebutkan di atas antara keadilan organisasional dan OCB, variabel POS telah diidentifikasi sebagai penjelasan yang masuk akal untuk mengatur dampak keadilan organisasional terhadap OCB. Organisasi dapat berjalan melalui saling ketergantungan antar anggota organisasi. Interdependensi ini hanya mungkin bila terjadi dukungan yang dirasakan dari organisasi yang mempekerjakan mereka (POS).

Penelitian tentang pertukaran sosial dalam organisasi, terutama pada tenaga kerja non regular belum banyak dilakukan. Terlebih lagi dengan mempertimbangkan konstruksi multidimensional untuk mengatur hubungan antara pertukaran sosial dan perilaku keanggotaan organisasional. Terdapat keterbatasan literatur yang membahas peran pertukaran dalam menjelaskan hubungan antara keadilan organisasional dan OCB, dengan mediasi pertukaran sosial (dalam hal ini POS).

Studi ini berkontribusi dengan mengintegrasikan literatur keadilan organisasional dan perilaku keanggotaan organisasional (OCB) melalui penerapan teori pertukaran sosialnya Blau. Berikutnya berusaha untuk mengeksplorasi efek persepsi keadilan dari organisasi dan individual terhadap perilaku yang diarahkan, dan memberi manfaat, terhadap organisasi secara keseluruhan (OCB-organization, atau OCBO; Oussama & Johari, 2012; Williams & Anderson, 1991) dan yang menguntungkan atasan langsung (OCB-supervisor, atau OCBI). Selanjutnya, model yang dikembangkan mencakup mediator yang membantu pemahaman tentang bagaimana masing – masing dimensi keadilan diterjemahkan ke dalam setiap jenis perilaku keanggotaan. Secara khusus, studi ini menekankan bahwa keadilan di tempat kerja sangat berperan dalam pengembangan pertukaran positif dan berhubungan kuat, seperti kepercayaan, komitmen organisasi, dukungan organisasional terpersepsi (Rupp et al., 2014). Selain itu, kebaruan dalam penelitian ini adalah disusunnya dua model jenis keadilan organisasai (*distributif* dan *prosedural*) yang berkontribusi pada OCB-O melalui mediasi

pertukaran sosial POS. Kontribusi utamanya adalah pengujian pengukuran dimensi keadilan secara terpisah dalam dua model dengan tujuan menguji persepsi keadilan individual yang diarahkan pada organisasi OCBO, dengan melalui mediasi POS. Lebih menarik lagi ketika model ini diterapkan pada sampel yang jarang digunakan oleh peneliti sebelumnya, yakni pekerja non regular staff pengajar di perguruan tinggi.

Tenaga kerja tidak standar, termasuk pekerja sementara (kontingen), telah mengalami pertumbuhan yang sangat besar dalam beberapa tahun terakhir (Ashford et al, 2007; Stirpe, Bonache, & Revilla, 2014). Ada banyak manfaat dengan menggunakan pekerja sementara, khususnya peningkatan fleksibilitas (Kalleberg, 2000) untuk mengurangi biaya yang berhubungan dengan kerja (von Hippel et al., 1997). Meskipun, ada juga penelitian yang telah mulai mengungkap biaya yang terkait dengan digunakannya tenaga kerja dengan status yang berbeda, atau yang mencakup tenaga kerja biasa, pekerja *full-time* dipekerjakan oleh perusahaan (disebut karyawan tetap) serta pekerja sementara.

Terlepas dari pro kontra penggunaan tenaga kerja kontingen ini, berdasar dari fakta empiris, para akademisi telah mencatat banyaknya penggunaan tenaga kerja kontingen pada industri. Pelaku usaha tidak dapat mengelak lagi adanya perubahan pasar tenaga kerja, meningkatnya kebutuhan fleksibilitas dalam bekerja dan globalisasi telah mengarahkan perusahaan untuk mengadopsi bentuk pengaturan tenaga kerja kontingen di hampir setiap cabang kegiatan ekonomi (Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008). Masalah baru yang ditimbulkan dari perekrutan dan pemanfaatan tenaga kontingen muncul ketika mereka harus berhadapan dengan organisasi yang tidak hanya mempekerjakan tenaga kontingen tetapi juga tenaga kerja tetap yang biasanya perusahaan memperlakukan mereka dengan cara yang berbeda.

Studi ini meneliti masalah keadilan, pertukaran sosial, dan perilaku keanggotaan organisasional pekerja non regular (kontingen) di industri jasa pendidikan. Di antara perguruan tinggi, terutama PTS di Indonesia, ada kecenderungan umum untuk mempekerjakan staf pengajar tidak tetap untuk jangka waktu yang panjang, untuk posisi yang relevan.

Hal ini terjadi karena dilema yang dihadapi PTS dalam memenuhi standart akreditasi Dikti berkaitan dengan perbandingan jumlah dosen-mahasiswa, sedangkan pembiayaan proses PBM didominasi dari mahasiswa (masyarakat). Disisi lain, fluktuasi jumlah mahasiswa biasa terjadi, sehingga pengelolaan pembiayaan akan dirasa aman kalau menerima dosen tidak tetap daripada menambah dosen tetap.

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan. Muhammadiyah memiliki 172 perguruan tinggi yang terdiri dari: 40 universitas, 88 sekolah tinggi, 23 akademi, 4 politeknik, serta 14 Perguruan Tinggi Aisyiyah. Di antara 172 perguruan tinggi tersebut, 5 di antaranya termasuk dalam 50 perguruan tinggi ternama di Indonesia (pada tahun 2017) yang memiliki status AIPT terakreditasi A, yakni UMY, UMS, UAD, UMM dan UHAMKA. Staff pengajar tidak tetap dari kelima PTM inilah yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model keadilan organisasional yang lebih maju dengan memeriksa efek konkuren dari berbagai jenis keadilan dan proses pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi (POS). Secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah menguji signifikansi model peran POS sebagai mediasi terhadap hubungan keadilan organisasional multi dimensi (prosedural dan distribusional) yang diarahkan pada hubungan individu terhadap organisasi (OCBO)

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Efek Mediasi Hubungan Pertukaran Sosial

Para peneliti sudah lama mencoba memahami proses dimana persepsi keadilan menciptakan sikap dan perilaku kerja. Salah satu model yang menjanjikan adalah teori pertukaran sosial Blau (dalam Rupp & Cropanzano, 2002). Teori pertukaran sosial mengemukakan hal tsb. adalah forum untuk organisasi bertransaksi. Lebih khusus lagi, teori ini berpendapat bahwa ada dua jenis hubungan. Hubungan pertukaran ekonomi yang didasarkan pada pemahaman yang relatif eksplisit dan tegas dari tugas masing-masing pihak dan kewajibannya. Biasanya terdiri dari

satu atau satu seri terkait pertukaran jangka pendek.

Keadilan organisasional memfasilitasi pembentukan hubungan pertukaran sosial, dan hubungan ini pada gilirannya memacu karyawan untuk berkomitmen lebih tinggi, kinerja superior, dan tingkat OCB yang lebih tinggi (Devasagayam, 2013). Konovsky & Pugh, (1994) individuals must first be induced to enter and remain with an organization; as employees, they must carry out specific role requirements in a dependable fashion; and they must engage in innovative and spontaneous activity that goes beyond role pre-scriptions. Smith, Organ, and Near [1983] dubbed this last category of employee behavior "organizational citizenship behavior" (OCB) mengembangkan dan secara empiris menguji model pertukaran sosial perilaku keanggotaan organisasional. Kepercayaan karyawan terhadap supervisor diusulkan menengahi hubungan antara keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan atasan dan keanggotaan organisasional karyawan.

Beberapa penelitian yang telah diungkap diatas, adalah sebuah bukti yang menunjukkan bahwa hubungan pertukaran sosial sebagian memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan interaksional, di satu sisi, dan berdampak pada sikap dan perilaku. Penelitian ini bertujuan untuk mereplikasi hasil tersebut. Namun, seperti interpretasi keadilan berdasarkan model empat dimensi konsep ini, hipotesis penelitian ini akan menjadi sedikit berbeda dengan yang disarankan oleh penelitian yang dipaparkan di atas.

Variabel Sosial Exchange (POS) sebagai Mediator Hubungan Keadilan Organisaional dengan Keanggotaan Organisasional

Sebuah tinjauan penelitian tentang POS menunjukkan bahwa variabel ini terkait sebagai variabel hasil dari persepsi keadilan. Namun, meski meluasnya penggunaan konsep pertukaran sosial sebagai mekanisme penjelasan untuk efek keadilan (misalnya Moorman, 1991), hubungan mediasi semacam itu telah diukur dan diuji. Sebuah studi terbaru oleh Moorman dkk. (1998) menemukan bahwa POS sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan OCB untuk tiga dari empat dimensi OCB yang diukur.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan merupakan masukan penting bagi penilaian karyawan terhadap kualitas hubungan pertukaran mereka dengan atasan dan organisasi mereka. Selanjutnya, temuan ini menyiratkan hal itu alasan persepsi keadilan tampaknya mempengaruhi sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan terletak pada kualitas hubungan pertukaran sosial karyawan.

Keadilan interaksional dan prosedural memiliki pengaruh yang berbeda terhadap reaksi karyawan, sehingga membawa kita untuk mengusulkan hal berikut: Hubungan antara persepsi keadilan prosedural dan distributif karyawan dan hubungan dengan sikap dan perilaku organisasionalnya harus dimediasi oleh persepsi mereka dengan kualitas hubungan organisasi mereka (POS). Intinya, bahwa karyawan merasakan tindakan keadilan kontribusi yang meningkatkan kualitas dan keinginan hubungan mereka terus-menerus. Kontribusi ini pada gilirannya mewajibkan karyawan untuk membalas dengan cara-cara yang melestarikan hubungan pertukaran sosial, melalui perilaku atau sikap sukarela yang menguntungkan pihak yang memperlakukan mereka dengan adil. Untuk menguji pola hubungan yang diprediksi ini, kami mengembangkan hipotesis yang sesuai dengan empat pengujian untuk mediasi.

Kondisi pertama untuk mediasi adalah bahwa variabel independen harus berhubungan dengan variabel dependen tanpa adanya mediator. Persepsi keadilan prosedural dan distributif mereka harus berhubungan langsung dengan sikap dan sikap mereka perilaku terhadap organisasi (POS). Dalam memilih sikap dan perilaku tertentu untuk diteliti, studi ini mengembangkan dari penelitian yang ada misalnya, Settoon, Bennett, & Liden (1996) (1964)

Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, (2002) it was predicted that leader reward (distributive justice and contingent rewards) menguji model antededen dan konsekuensi dari dukungan organisasi terpersepsi (POS) Diperkirakan bahwa keadilan organisasional (keadilan prosedural dan distributif) dan praktik organisasi yang memberikan pengakuan kepada karyawan (perasaan inklusi dan pengakuan dari manajemen atas) akan mempengaruhi POS. Dengan demikian, studi

ini mengidentifikasi OCB diarahkan pada supervisor sebagai hasil yang terkait dengan pengawasan.

Hipotesis 1: persepsi keadilan prosedural karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO)

Hipotesis 2: persepsi keadilan distribusional karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO)

Hubungan antara keadilan organisasional dengan sosial exchange (POS).

Seperti yang dikemukakan oleh Blau (dalam Cropanzano & Rupp, 2003), hubungan pertukaran sosial ini ditandai dengan “perasaan kewajiban pribadi, rasa syukur, dan kepercayaan”(1964: 94), dan individu bertindak berdasarkan perasaan ini untuk menguntungkan individu dan / atau organisasi yang berinvestasi dalam hubungan dengan mereka. Jadi, secara khusus, dan berdasarkan literatur yang ada, harapannya adalah bahwa persepsi individu tentang POS akan memediasi hubungan antara dimensi yang spesifik persepsi keadilan organisasional dan dan perilaku peran ekstra yang dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi organisasi (OCBO).

Konsisten dengan Blau, Organ (1988) mengemukakan bahwa karyawan dapat merasakan hubungan dengan organisasi mereka dalam hal pertukaran sosial, sehingga mendorong tanggapan pertukaran terhadap persepsi keadilan. Sifat timbal balik pertukaran sosial, serupa ke pertukaran ekonomi di mana pengeluaran dan pengembaliannya relatif sama, mengarah pada harapan bahwa karyawan akan melakukan tugas dalam peran sebagai ganti perlakuan yang adil. Namun, sifat eksponensial dari pertukaran sosial menawarkan dukungan untuk penegasan bahwa, dengan memberikan masukan atau investasi keadilan, karyawan dapat melakukan di atas dan di luar ekspektasi pekerjaan formal dalam memenuhi kewajibannya yang “tidak ditentukan”. Istilah “investasi” dapat dipahami dalam pengertian pasar ekonomi. Jika seorang investor membeli saham, dia tidak mengharapkan untuk menutup jumlah

yang sama dari pengeluaran itu. Sebenarnya, investor mengharapkan pengembalian berlipat ganda dari pengeluarannya. Di tempat kerja, sebuah organisasi yang melakukan investasi pada karyawannya, mungkin dalam hal pelatihan, pengembangan profesional, atau kesehatan dan kesejahteraan mereka secara umum, dapat berharap bahwa para karyawan ini akan mengalami pertimbangan psikologis terhadap rasa kesetiaan mereka terhadap organisasi. Pada gilirannya, para karyawan ini tidak hanya melakukan tugas kontraktual, tetapi juga dapat dilakukan dengan cara yang sesuai dengan investasi awal. Mormon (1991: 846). menyatakan bahwa, “OCB dapat terlihat menjadi cara yang masuk akal dan mungkin di mana seorang karyawan dapat menukar penghargaan sosial yang dibawa oleh persepsi keadilan “Dengan demikian, seseorang yang percaya bahwa dia telah diperlakukan dengan adil, namun siapa yang mengenali ketidakseimbangan antara masukannya? Dan hasil keadilan organisasional dalam kaitannya dengan yang lain, akan mengubah peran ekstra-perannya, perilaku discretionary dalam upaya mengurangi disonansi ini. Seandainya sebuah kasus, seseorang diharapkan merespons keadilan ini dengan masukan positif dan ekstra-rolebehavioral.

Hubungan antara keadilan organisasional dan OCB telah dieksplorasi dan didukung dalam banyak penelitian, termasuk temuan mengenai persepsi tentang keadilan dan kategori OCB. Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) meneliti perusahaan pemasangan kabel nasional yang melibatkan keadilan prosedural dan OCB; Bies et al. (1993) tentang kewajaran yang dirasakan dari proses PHK dan pengaruhnya terhadap OCB setelah pengumuman PHK; dan ringkasan Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, (1993) dan diskusi tentang efek keadilan terhadap perilaku keanggotaan. Penelitian lain mendukung peran sosial exchange dalam memfasilitasi berbagai hubungan keadilan-OCB.

Cropanzano & Mitchell (2005) theoretical ambiguities within SET remain. As a consequence, tests of the model, as well as its applications, tend to relyd set of ideas. The authors address conceptual difficulties and highlight areas in need of additional research. In so doing, they pay special attention to four issues: (a mengemukakan bahwa teori

pertukaran sosial (SET) merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam perilaku organisasi. Terlepas dari kegunaannya, ambiguitas teoretis dalam SET tetap ada. Sebagai konsekuensinya, tes model, dan aplikasinya, cenderung bergantung pada seperangkat gagasan yang tidak lengkap. Penulis membahas kesulitan konseptual dan menyoroti area yang membutuhkan penelitian tambahan. Dengan demikian, mereka memberi perhatian khusus pada empat isu: (a) akar ambiguitas konseptual, (b) norma dan peraturan pertukaran, (c) sifat sumber daya yang dipertukarkan, dan (d) hubungan pertukaran sosial.

Selanjutnya, dimensi keadilan yang berbeda dapat mempengaruhi perilaku positif dan peran ekstra yang ditampilkan. Permulaan model sumber keadilan ditemukan Greenberg (1993) dan dalam karya berikutnya (Colquitt et al., 2001) di mana periset keadilan organisasional mulai memeriksa apakah penilaian objek keadilan (misalnya, supervisor atau organisasi) memperkirakan hasil spesifik. Secara khusus, penelitian ini membahas kekuatan prediksi sumber keadilan. Jika tindakan keadilan berasal dari seorang individu, hal ini dikategorikan sebagai agen yang dipertimbangkan, jika tindakan peradilan berasal dari organisasi itu sendiri, ini disebut sistemasi. Rupp & Cropanzano (2002) memeriksa persepsi keadilan agen dan sistem yang direferensikan untuk efek potensial mereka terhadap efek dan perilaku. Dengan kata lain, fokus dispensasi keadilan adalah bagian integral dari fokus pendapatan, apakah

mereka bersikap sopan dan / atau berperilaku.

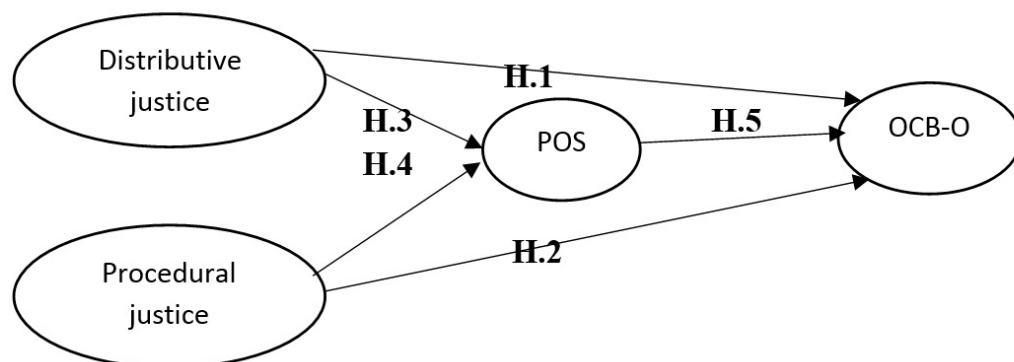
Keadilan prosedural dan distribusional berhubungan positif dengan POS (misalnya, Manogran et al., 1994; Moorman et al., 1998). Mengingat bahwa hubungan ini telah diteliti sebelumnya, mereka secara resmi akan dihipotesiskan, dan pada penelitian ini juga akan diperlakukan sebagai variabel mediasi.

Kondisi terakhir untuk mediasi adalah, ketika variabel independen dan mediator keduanya disertakan, hubungan langsung harus menjadi lebih kecil secara signifikan (mediasi parsial) atau non-signifikan (mediasi penuh). Meskipun hubungan mediasi telah ditunjukkan sebelumnya untuk OCB pada umumnya dan kepuasan kerja (Manogran et al., 1994), belum diuji dalam model yang lengkap termasuk variabel penjelas yang kompeten dalam keadilan prosedural, distribusional dan POS. Demikian pula, penelitian ini berhipotesis bahwa POS akan menengahi hubungan antara keadilan prosedural dan distribusional terhadap OCBO (Moorman et al., 1998).

Hipotesis 3: Keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS)

Hipotesis 4: Keadilan distribusional berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS)

Hipotesis 5: Hubungan langsung antara persepsi keadilan prosedural dan distribusional dengan OCBO, dimediasi oleh POS



Gambar 1
Model Penelitian

METODA PENELITIAN

Responden

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga pengajar tidak tetap di PTM yang terakreditasi A (UMS, UMY, UMM, UHAMKA, dan UAD). Hasil survey pada kelima PT tersebut mendapatkan 150 orang tenaga pengajar tidak tetap yang bersedia menjadi responden. 52% dan wanita 48% sebagian besar responden 58% adalah berada di usia 25 sd. 35 tahun. Hal ini menunjukkan kebanyakan dosen tidak tetap pada tahap usia produktif pada tahapan awal karir. Data pendidikan responden menunjukkan sebagian besar tenaga pengajar adalah berpendidikan S2. Hal ini disebabkan pada waktu rekrutmen yang mensyaratkan dosen yang akan diangkat adalah berpendidikan minimal S2. Masa kerja responden kurang dari tiga tahun mendominasi dosen tidak tetap (71.7%). Hal ini berarti rata-rata dosen tidak tetap di lima PTM termasuk tergolong masih baru berprofesi sebagai tenaga pengajar di PTM

Variabel penelitian dan pengukuran

Peserta menanggapi semua butir survei dengan skala 7 poin, skala Likert mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

1. Keadilan organisasional (*organizational justice*) menggunakan pengukuran dari empat dimensi keadilan organisasional (Colquitt, 2001).
2. POS. Untuk mengukur POS, menggunakan delapan butir pertanyaan Eisenberger et al. (1986).
3. OCBI dan OCBO diukur dengan tujuh butir yang dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991).

Untuk memperkuat tingkat validitas dan reliabilitas pengukuran instrumen ini,

meskipun semuanya diadopsi dari akademisi yang kompeten dibidangnya (*face validity*), tetap akan diuji dengan menggunakan analisis faktor dan Alpha Cronbach. Hasil uji analisis faktor ditunjukkan pada table 1 dan alpha cronbach pada table 2.

Hasil uji KMO and Bartlett's, terlihat angka K-M-O Measure of Sampling Adequacy (MSA) adalah 0,908. Oleh karena angka MSA di atas 0,5, maka kumpulan variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut. Selanjutnya tiap variabel dianalisis untuk mengetahui mana yang dapat diproses lebih lanjut dan mana yang harus dikeluarkan. Kesimpulan yang sama dapat dilihat pula pada angka KMO and Bartlett's test (yang ditampakan dengan angka Chi-Square) sebesar 2.236 dengan signifikansi 0,000.

Total varian yang dapat dijelaskan pada variabel-variabel tersebut adalah 71.67%; sementara itu variabel yang dianalisis ternyata dapat dikelompokkan menjadi 4 faktor, yaitu eigenvalues yang menunjukkan angka lebih besar dari satu. Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel berhasil terekstraksi menjadi empat konstruk. Hal ini berarti semua butir pertanyaan yang diajukan adalah valid. Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki ukuran konsistensi internal yang dapat diterima, yaitu memiliki kaitan seperangkat item yang erat sebagai kelompok, sehingga variabel-variabel dalam studi ini dapat dianggap sebagai ukuran skala yang handal.

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel berhasil terekstraksi menjadi empat konstruk. Hal ini berarti semua butir pertanyaan yang diajukan adalah valid. Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki ukuran konsistensi internal yang dapat diterima, yaitu memiliki kaitan seperangkat item yang erat sebagai kelompok, sehingga variabel-variabel dalam studi ini dapat dianggap sebagai ukuran skala yang handal.

Tabel 1
Hasil Uji Faktor Komponen Matrik yang Dirotasikan

| Rotated Component Matrix^a | | | | |
|---|------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Component | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| dj3 | .913 | | | |
| dj2 | .901 | | | |
| dj1 | .892 | | | |
| dj4 | .874 | | | |
| pos2 | | .791 | | |
| pos1 | | .757 | | |
| pos3 | .420 | .707 | | |
| pos5 | | .656 | | |
| pos4 | .591 | .632 | | |
| pj5 | | | .784 | |
| pj4 | | | .743 | .412 |
| pj3 | | | .742 | |
| pj1 | | .409 | .612 | |
| pj2 | | | .591 | |
| ocbo2 | | | | .805 |
| ocbo4 | | | | .725 |
| ocbo1 | | | | .688 |
| ocbo3 | | | | .675 |
| ocbo5 | | | | .573 |

Sumber: Data diolah

Tabel 2
Nilai Alpha Cronbach

| Variabel | Nilai Alpha Cronbach |
|---------------------|-----------------------------|
| Prosedural Justice | 0.870 |
| Distributif Justice | 0.966 |
| OCB-O | 0.781 |
| POS | 0.897 |

Sumber: data diolah

Tabel 3
Hasil Uji Model

| Path | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| POS ← Distributve Justice | .177 | .042 | 4.174 | *** |
| POS ← Prosedural Justice | .290 | .061 | 4.730 | *** |
| OCBO ← Prosedural Justice | .279 | .087 | 3.185 | .001 |
| OCBO ← Distributve Justice | -.013 | .055 | -.233 | .816 |
| OCBO ← POS | .201 | .144 | 1.394 | .163 |

Sumber: data diolah

Tabel 4
KRITERIA FIT MODEL PENELITIAN

| Kriteria | Kriteria Penerimaan | Model 1 (POS) | Keterangan |
|------------|---------------------|---------------|------------|
| Chi Square | Prob > 5% | 0.000 | Marginal |
| GFI | > 0.9 | 0.907 | Diterima |
| CFI | > 0.9 | 0.981 | Diterima |
| NFI | > 0.9 | 0.930 | Diterima |
| TLI | >0.95 | 0.975 | Diterima |
| RMSEA | < 0.08 | 0.049 | Diterima |
| CMIN/DF | < 2 | 0,087 | Diterima |

Sumber: data diolah

Table 5
Hasil Pembuktian Hipotesis

| No | Hipotesis | Keterangan |
|----|---|----------------|
| 1 | Persepsi keadilan prosedural karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO) | Didukung |
| 2 | Persepsi keadilan distribusional karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO) | Tidak didukung |
| 3 | Keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS) | Didukung |
| 4 | Keadilan distribusional berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS) | Didukung |
| 5 | Hubungan langsung antara persepsi keadilan prosedural dan distribusional dengan OCBO, dimediasi oleh POS | Tidak didukung |

Sumber: hasil analisis data Analisis Data

Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan pengujian yang komprehensif, dibuat model (lihat gambar 1).

Tabel 3 menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berpengaruh secara signifikan ($P=0,000$) terhadap POS. Keadilan prosedural berhubungan positif secara signifikan terhadap OCBO ($P=0.001$). Namun demikian, keadilan distributif tidak berhubungan secara signifikan terhadap OCBO. Terakhir, POS menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan OCBO. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa POS bukan merupakan variabel mediasi untuk hubungan antara variabel keadilan distributif dan prosedural dengan OCBO.

Berdasarkan table 3, maka

Hipotesis 1: persepsi keadilan prosedural karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO) (didukung)

Hipotesis 2: persepsi keadilan distribusional karyawan non reguler akan berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO) (tidak didukung)

Hipotesis 3: Keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS) (didukung)

Hipotesis 4: Keadilan distribusional berpengaruh secara signifikan terhadap dukungan organisasional terpersepsi (POS) (didukung)

Hipotesis 5: Hubungan langsung antara persepsi keadilan prosedural dan distribusional dengan OCBO, dimediasi oleh POS (tidak didukung)

Untuk memastikan tingkat penerimaan terhadap model yang diuji maka hasil uji tingkat penerimaan tersebut dapat dilihat pada tabel.4

Tabel 4 menunjukkan bahwa meskipun chi square nya dalam penerimaan yang marjinal, namun model tersebut masih dapat diterima karena kriteria yang lain, yakni GFI, CFI, NFI, TLI, RMSEA, dan CMIN/DF dapat diterima

PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah menguji signifikansi model peran POS sebagai mediasi terhadap hubungan keadilan organisasional multi dimensi (prosedural dan distribusional) yang diarahkan pada hubungan individu terhadap organisasi (OCBO). Hasil pembuktian model penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distribusional berhubungan secara positif dan signifikan terhadap POS. Hasil ini mendukung penelitiannya Erdogan (2002) interactional, and distributive justice perceptions are examined in terms of their theoretical and measurement properties. Antecedents of justice perceptions include due process characteristics, organizational culture, pre-appraisal leader-member exchange (LMX; Stinglhamber, Cremer, & Mercken (2006) the authors examined the relationships between employees' perceptions of procedural and interactional justice and their subsequent trust in their organization and supervisor. Specifically, the authors predicted that the link between procedural justice and trust in organization would be mediated by perceived organizational support (POS; Rupp, & Brockner (2007); El Akremi, Vandenberghe, & Camerman (2010); Hasan & Hussain (2015) dan banyak peneliti yang lainnya.

Responden merefleksikan bahwa penerimaan hasil usaha yang mereka lakukan dalam pekerjaan akan dapat meningkatkan dukungan mereka terhadap organisasi. Hal lain yang dianggap penting oleh responden dan dapat meningkatkan dukungan mereka terhadap organisasi adalah penerimaan penghasilannya yang dirasakan responden sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka selesaikan, menerima penghasilannya yang merefleksikan dari apa yang mereka dapatkan kepada organisasi, dan penghasilan yang adil dikaitkan dengan kinerja mereka.

Satu hal yang berbeda dalam temuan studi ini adalah lemahnya hubungan antara POS dan OCBO. Keadilan prosedural memiliki hubungan secara langsung yang signifikan terhadap OCBO, namun tidak dengan keadilan

distributif. Artinya, POS bukan merupakan variabel yang memediasi hubungan keadilan distributif dan prosedural dengan OCBO. Seberapa pun besarnya dukungan universitas atau prodi belum mampu meningkatkan peran ekstra staff pengajar non regular untuk membantu organisasi.

Hasil ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya seperti Tekleab, Takeuchi, & Taylor, (2005); Cheung (2013); Chen & Jin (2014); Russell Cropanzano & Rupp (2016) yang telah menemukan POS sebagai pemediasi penuh terhadap hubungan keadilan distributif dan prosedural dengan OCBO. Demikian pula penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Robert H. Moorman, Blakely, & Niehoff (1998) yang menemukan bahwa keadilan prosedural merupakan anteseden terhadap POS, yang pada gilirannya sepenuhnya memediasi hubungannya dengan tiga dari empat dimensi OCB. Kemungkinan menarik yang dapat dipertimbangkan dari temuan ini adalah berkaitan dengan responden sebagai tenaga non regular ditambah lagi dengan masa kerja yang belum begitu lama di kampus. Faktor inilah yang menjadi masalah berkaitan dengan status mereka dan masa kerja yang belum menampilkan terbentuknya hubungan mereka dan kampus yang mempekerjakannya secara mendalam, sehingga tidak dapat mengharapkan peran ekstra yang ditujukan untuk organisasi dengan mengandalkan POS

SIMPULAN

Hasil analisis dapat disimpulkan dengan pembuktian hipotesis seperti ditunjukkan pada table 5

Tabel 5 menunjukkan kualitas POS tidak dapat memediasi hubungan keadilan organisasional dan OCB yang diarahkan pada organisasi. Hal ini mungkin karena rata-rata masa kerja responden yang singkat sehingga belum dapat membentuk hubungan sosial yang kuat, ditambah setting penelitian yang mendukung hasil penelitian ini.

Keterbatasan Penelitian

1. Responden pada penelitian ini didominasi dengan masa kerja dibawah dua tahun dan kemungkinan akan menjadi karyawan tetap apabila memenuhi persyaratan tertentu
2. Lingkungan kerja di kampus

- memungkinkan staff regular untuk mendapatkan dukungan dari organisasi (POS)
- Saran untuk Penelitian yang akan datang
1. Pengujian model dalam studi ini perlu dikembangkan dengan menggunakan responden dengan status kontrak murni (tidak ada ikatan perjanjian untuk menjadi karyawan tetap) dan dapat melibatkan pihak ketiga agen penerah tenaga kerja.
 2. Dipilih setting penelitian yang dapat memungkinkan karyawan membangun kualitas hubungan dengan pimpinan dan organisasi dengan tanpa sedikit pun halangan
 3. Perlu diteliti ulang kemungkinan variabel yang dapat memediasi hubungan Organizational Justice, POS dan OCBO

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678–689. <http://doi.org/10.1037/a0032080>
- Bies, R. J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). Just Laid Off , But Still a “ Good Citizen ?” Only if the Process Is Fair, *6*(3).
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology, 23*(1), 54–72. <http://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Chen, H., & Jin, Y. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context : The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personal Management, 43*(3), 301313. <http://doi.org/10.1177/0091026014533897>
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 551–572. <http://doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <http://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. In L. W. Porter, G. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin. *Motivation and Work Behavior* (7th Ed.), 1–25.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2016). *Organizational Justice and Organizational Citizenship Oxford Handbooks Online*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.19>
- Devasagayam, H. C. (2013). Organizational Citizenship Behaviour of Distributed Teams : A Study on the Mediating Effects of Organizational Justice in Software Organizations. *International Journal of Scientific & Engineering Research, 4*(1), 1–54.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations, 63*(11), 1687–1717. <http://doi.org/10.1177/0018726710364163>

- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2015). Non-standard work and workers: Organizational implications, (61). Retrieved from <https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/george2016>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hasan, M., & Hussain, M. (2015). Role of Perceived External Prestige and Organizational Justice in Organizational Identification, 4(3), 611–625.
- Hersberger, J. A., Murray, A. L., & Rioux, K. S. (2007). Examining information exchange and virtual communities: an emergent framework. *Online Information Review*, 31(2), 135–147. <http://doi.org/10.1108/14684520710747194>
- Jeon, G., & Newman, D. A. (2016). Equity sensitivity versus egoism: A reconceptualization and new measure of individual differences in justice perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 138–155. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.005>
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.76.5.698>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. * *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <http://doi.org/10.2307/256704>
- Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Bradley Snow, D. (2010). *Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination*. *Group & Organization Management* (Vol. 35). <http://doi.org/10.1177/1059601109354801>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model†. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <http://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). Impact of Organization Behavior on Citizenship Evaluations of Salesperson Performance, 57(1), 70–80.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357. <http://doi.org/10.2307/256913>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Dose perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviour? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357.
- Oussama, S., & Johari, H. (2012). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention : A Proposed Framework. *International Review of Management and Marketing*, 6, 345–354.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration

- of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Stinglhamber, F., Cremer, D. De, & Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442–468. <http://doi.org/10.1177/1059601106286782>
- Stirpe, L., Bonache, J., & Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), 1334–1341. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.001>
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993162>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader – Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.590>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <http://doi.org/10.1177/014920639101700305>