

PERANAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MEMBANGUNKAN PERILAKU POSITIF PEKERJA: PERSPEKTIF PENGURUSAN ISLAM

Siti Salwa Salim^{1*}, Razaleigh Muhamat@Kawangit², Nurshahira Ibrahim³, Azman Ismail⁴

^{1,2}Institut Islam Hadhari
Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi

³Akademi Pengajian Islam Kontemporari
Universiti Teknologi MARA Pahang, 26400 Bandar Jengka

⁴Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi

*Corresponding author: *s.salwasalim@gmail.com*

Abstrak: Keadilan merupakan antara kunci utama dalam usaha bagi memastikan kelancaran serta keberkesanan dalam sistem pengurusan bagi sesebuah organisasi. Pengurusan organisasi yang mengambil berat isu keadilan berupaya melahirkan sikap pekerja yang lebih positif dan berdaya saing. Hal ini selaras dengan tuntutan Allah SWT yang menyuruh hambanya supaya sentiasa berlaku adil kepada sesiapa jua bagi mengelakkan berlakunya penindasan dan kezaliman terhadap pihak lain selain dapat meningkatkan ketakwaan kepada Allah SWT. Kajian ini di jalankan bagi mengukur hubungan di antara keadilan organisasi (keadilan prosedur dan keadilan agihan) dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kaedah tinjauan di gunakan bagi mengumpul 218 soal selidik dari kalangan pekerja yang berkhidmat di Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA). Hasil analisis yang menggunakan SmartPLS menunjukkan bahawa keadilan prosedur mempunyai kesan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Manakala, keadilan agihan juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Seterusnya, implikasi, perbincangan serta kesimpulan akan diterangkan dengan lebih lanjut di dalam makalah ini.

Keyword: keadilan prosedur, keadilan agihan, kepuasan kerja, komitmen organisasi

Pengenalan

Keadilan berasal dari perkataan dalam bahasa Arab iaitu a'dalah atau al-a'dl yang membawa maksud adil atau saksama (Afifa Rangkuti, 2017). Dari sudut istilah, Islam memandang keadilan sebagai tindakan yang tidak berat sebelah atau tidak memihak kepada mana-mana pihak atau memberikan hak yang sama rata atau kepada pihak yang sememangnya berhak (Muhd Nasruddin, 2013). Tuntutan untuk berlaku adil dalam apa jua keadaan ini adalah selaras dengan firman Allah SWT yang terkandung dalam surah al-Nahl (16: 90) yang bermaksud:

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil dan berbuat kebaikan, serta memberi bantuan kepada kaum kerabat dan melarang daripada melakukan perbuatan-perbuatan yang keji dan mungkar serta kezaliman. Dia mengajarkan kamu (dengan suruhan dan laranganNya ini), supaya kamu mengambil peringatan mematuhiNya”

Di samping itu juga, terdapat hadis Nabi SAW yang menyatakan berkenaan ganjaran besar yang di janjikan oleh Allah SWT terhadap golongan yang sentiasa mengamalkan sikap yang adil:

“Orang-orang yang berbuat adil pada hari kiamat akan berdiri di mimbar mimbar dari cahaya di sisi al-Rahman, dan kedua tangannya adalah kanan, iaitu mereka yang berlaku adil dalam memberi putusan hukum, dalam keluarga, dan atas orang yang dipimpin”.

Oleh itu, dengan mengamalkan aspek keadilan dalam setiap tindakan bukan sahaja sebagai memenuhi perintah Allah SWT dan mengharapkan ganjaran pahala, malahan ianya dapat memberikan kebaikan dalam aspek kehidupan manusia. Menurut Nor ‘Azzah et al., (2014), keharmonian dalam sesebuah organisasi akan dapat di pupuk apabila semangat ukhuwah serta persaudaraan yang kuat timbul dari persepsi pekerja yang merasakan bahawa mereka telah di layan secara adil oleh pihak majikan. Selain itu juga, dengan menjadikan elemen keadilan sebagai tunggak utama dalam setiap tindakan atau keputusan yang di ambil, ianya mampu mengelakkan dari berlakunya unsur-unsur penindasan atau kezaliman kepada mana-mana pihak.

Konsep keadilan telah mendapat perhatian daripada pengkaji-pengkaji serta pengamal organisasi yang mana sering di kaitkan dengan kebolehnya bagi membangunkan sikap dan tingkah laku positif dalam kalangan pekerja. Dalam aspek pengurusan gelagat organisasi, keadilan organisasi dapat di fahami sebagai perspektif pekerja terhadap sejauh mana pihak pengurusan organisasi mampu mengamalkan aspek keadilan dalam mentadbir urus organisasi sama ada dalam aspek prosedur yang di guna pakai mahupun agihan ganjaran kepada pekerja (Greenberg, 1990; Lambert & Hogan, 2008). Keadilan dalam aspek prosedur yang di guna pakai dalam organisasi di kenali juga dengan keadilan prosedur yang mana keadilan di nilai oleh pekerja dari aspek ketelusan dalam prosedur yang digunakan oleh pihak pengurusan dalam membuat sebarang keputusan serta sikap keterbukaan pengurus dalam menerima serta mendengar pandangan dan idea yang di utarakan oleh pekerja (Ajala, 2017; Yadav & Gupta, 2017; Donglong et al., 2019). Manakala keadilan agihan pula melibatkan penilaian yang di berikan oleh pekerja tentang sejauh mana elemen keadilan diterapkan dalam aspek pengagihan sumber atau ganjaran oleh pihak organisasi. Pekerja akan merasa adil sekiranya ganjaran yang diterima adalah berpatutan dengan pekerjaan yang di lakukan serta mengambil kira pengalaman serta kemahiran yang dimiliki oleh pekerja (Ismail, 2014; Mukherjee, 2010).

Kajian yang telah di jalankan oleh para sarjana kebelakangan ini berkenaan gelagat pekerja dalam organisasi telah menemukan bahawa, sikap atau perilaku positif pekerja dapat di tingkatkan apabila pengurus berjaya mengamalkan sikap yang adil dalam sistem pengurusan organisasi terutamanya keadilan dalam prosedur dan keadilan dalam pengagihan (Mohd Ridhwan & Enah 2021, ; Indahyati & Sintasih, 2019; Afridi & Baloch, 2018; Widyanti et al., 2020; Krishnan, 2020; Purnama et al., 2020; Laith et al., 2019; Young et al., 2019; Jehanzeb & Mohanty, 2020; Friday & Ugwu, 2019; Jang et al., 2019; Nor Azima et al., 2021).

Dari sudut pengurusan gelagat organisasi, kepuasan kerja didefinisikan sebagai tahap kepuasan atau rasa gembira yang diperoleh di tempat kerja mahupun terhadap pekerjaan itu sendiri (Afridi & Baloch 2018). Manakala dari sudut pengurusan Islam, kepuasan kerja merupakan rasa kepuasan yang diperoleh individu apabila melakukan pekerjaan secara ikhlas dan menganggapnya sebagai satu ibadah, ikhlas dalam mengharapkan keredaan Allah SWT dan tidak melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan tuntutan agama Islam (Sharifah, 2010; Halimatus, 2008).

Komitmen organisasi pula merujuk kepada satu ikatan psikologi yang terbentuk dalam diri pekerja terhadap organisasi yang membawa kepada kesetiaan terhadap organisasi serta kesungguhan dalam melakukan pekerjaan yang telah dipertanggungjawabkan (Allen & Meyer,

1990). Selain itu, ikatan psikologi ini juga membawa kepada penerimaan pekerja terhadap nilai dan matlamat yang di dokong oleh sesebuah organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001; Teresia & Suyasa, 2008). Manakala menurut sarjana Islam pula, seperti Nor Azzah (2015) dan Nor Azzah, et al., (2014), komitmen organisasi dapat di kaitkan dengan konsep kesungguhan atau ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan demi membantu organisasi dalam mencapai objektif dan matlamat yang telah di tetapkan.

Meskipun perhubungan ini adalah signifikan dan penting, namun peranan keadilan organisasi sebagai peramal kepada sikap positif pekerja masih kurang di berikan perhatian secara mendalam dalam kajian lepas. Hal ini adalah di sebabkan oleh kebanyakan kajian lepas mengkaji konsep dalaman seperti takrifan dan ciri-ciri keadilan organisasi, menggunakan kaedah korelasi mudah dalam menerangkan sikap pekerja terhadap amalan keadilan dalam organisasi serta menggunakan pendekatan terpisah antara Islam dan Barat. Dengan yang demikian, kajian-kajian lepas tidak dapat menyediakan dapatan kajian yang mencukupi sebagai panduan kepada pihak pengamal organisasi bagi memahami secara lebih mendalam amalan keadilan yang perlu di beri perhatian sebagai usaha bagi membangunkan perilaku positif pekerja. Selain itu juga, pihak pengamal organisasi juga kurang di dedahkan dengan kepentingan mengamalkan aspek keadilan organisasi bukan semata-mata bagi meningkatkan perilaku positif pekerja, malahan ianya sebagai melaksanakan suruhan dan perintah dari Allah SWT. Oleh itu, keadaan ini telah mendorong pengkaji untuk meneliti isu ini dengan lebih mendalam dan memfokuskan kepada salah sebuah organisasi terkemuka dalam Malaysia.

Objektif Kajian

- Mengukur hubungan di antara keadilan prosedur dengan kepuasan kerja
- Mengukur hubungan di antara keadilan agihan dengan kepuasan kerja
- Mengukur hubungan di antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi
- Mengukur hubungan di antara keadilan agihan dengan komitmen organisasi

Kajian Literatur

Kajian berkaitan keupayaan keadilan prosedur sebagai penentu kepada konstruk kepuasan kerja telah mendapat perhatian daripada ramai pengkaji. Sebagai contoh, kajian yang telah di jalankan oleh Mohd Ridhwan dan Enah (2021) yang melibatkan sampel kajian seramai 450 orang pekerja di salah sebuah syarikat kurier dan pengeposan di Malaysia, Indahyati dan Sintasih (2019) menggunakan 66 orang pekerja di Bali, Indonesia, Afridi dan Baloch (2018) menggunakan sampel 550 orang responden yang terdiri daripada kakitangan akademik dan bukan akademik di universiti kerajaan dan swasta di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan dan Widyanti et al. (2020) yang menguji persepsi 200 orang kaki tangan di universiti di Kalimantan dan Wilayah Barat Jawa Indonesia. Dapatan kajian yang telah di jalankan oleh para pengkaji di atas menunjukkan kebolehan pihak pengurusan dalam melaksanakan sesuatu polisi atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerja secara adil akan mendorong pekerja untuk merasa puas dalam pekerjaan mereka. Oleh itu, hipotesis yang dapat di bina adalah:

H1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan prosedur dengan kepuasan kerja

Terdapat beberapa kajian yang telah di jalankan oleh para sarjana yang menggunakan model kesan langsung berkenaan kebolehan keadilan agihan sebagai peramal kepada kepuasan kerja dengan menggunakan sampel kajian yang berbeza. Antaranya adalah kajian yang menggunakan sampel yang terdiri daripada 60 orang pekerja dari sektor SME di Johor

(Krishnan 2020), 100 orang pengurus bank di Pusat Java Indonesia (Purnama et al. 2020), 98 orang guru dari 8 buah sekolah di Anbar, Iraq (Laith et al. 2019) dan 325 orang pekerja pelabuhan di Nigeria (Young et al. 2019). Dapatan dari kajian-kajian tersebut telah mendedahkan bahawa kebolehan majikan dalam menyediakan sistem pengagihan sumber yang adil dan setimpal dengan kebolehan dan usaha yang telah di tunjukkan oleh pekerja mampu meningkatkan kepuasan kerja (Krishnan 2020; Purnama et al. 2020; Laith et al. 2019; Young et al. 2019). Oleh itu, hipotesis yang dapat di bina adalah:

H2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan agihan dengan kepuasan kerja.

Kajian yang telah di jalankan oleh para penyelidik kebelakangan ini telah menemukan dapatan yang penting iaitu kebolehan keadilan prosedur untuk bertindak sebagai penentu kepada aspek komitmen organisasi dalam kalangan pekerja. Jehanzeb dan Mohanty (2020) telah menjalankan kajiannya ke atas 379 pekerja dalam sektor perbankan di lima bandar utama di Pakistan, Friday dan Ugwu (2019) telah menguji soal selidik mereka ke atas 183 orang guru di Nigeria, Jang et al (2019) melibatkan seramai 32217 orang pekerja dari sektor perkhidmatan awam di Korea dan Nor Azima et al. (2021) dengan sampel kajian yang melibatkan 114 orang kaki tangan di salah sebuah institusi kerajaan di Malaysia. Hasil analisis dari data yang diperoleh telah membuktikan bahawa komitmen organisasi dalam kalangan pekerja dapat di bangunkan apabila mereka mendapati bahawa pihak pengurusan berjaya mengamalkan konsep keadilan dalam prosedur yang di gunakan bagi menentukan sebarang keputusan berkaitan kerja dalam organisasi (Jehanzeb & Mohanty 2020; Edeh & Ugwu 2019; Jang et al. 2019; Nor Azima et al. 2021). Dengan yang demikian, hipotesis seterusnya yang dapat di bina adalah:

H3: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi.

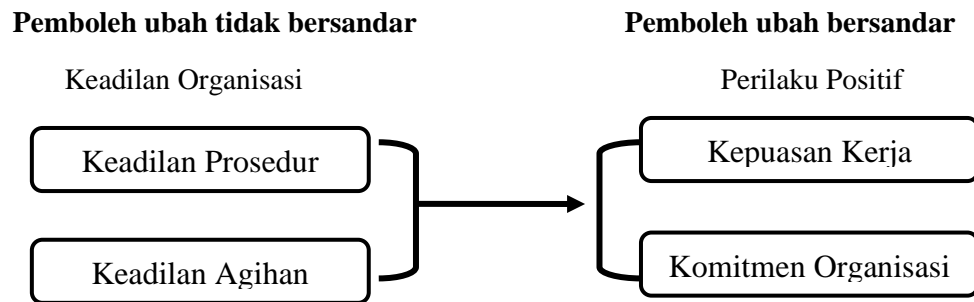
Isu berkaitan peranan keadilan agihan dan komitmen organisasi telah mendapat perhatian oleh para sarjana dan kajian turut di jalankan terhadap sampel yang terdiri daripada pelbagai latar belakang organisasi. Sebagai contoh, sampel kajian yang melibatkan 118 orang guru di Nigeria (Friday & Ugwu 2019) 117 orang pekerja bank di Nigeria (Kareem et al. 2019), 322 orang pegawai penjara di USA (Lambert et al. 2019), 217 orang pekerja dari beberapa buah syarikat tempatan di China (Song & Yang 2019). Dapatan yang diperoleh dari kajian-kajian yang telah di jalankan tersebut mendapati bahawa pekerja yang memperoleh ganjaran atau agihan dari sumber organisasi secara adil atau sejajar dengan pekerjaan yang telah di lakukan, akan lebih komited terhadap organisasi. Oleh itu, hipotesis seterusnya adalah:

H4: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan agihan dengan komitmen organisasi

Kerangka Teori

Peranan amalan keadilan organisasi (keadilan prosedur dan keadilan agihan) dalam membangunkan perilaku positif pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) adalah selaras dengan idea-idea yang telah di kemukakan oleh beberapa teori berkaitan gelagat organisasi. Antaranya adalah Teori Kesamaan oleh Adam (1963) yang menyatakan bahawa kesamaan atau keadilan dapat mempengaruhi sikap individu. Sebagai contoh, individu akan membuat perbandingan berkenaan input yang telah diberikan seperti usaha, kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki adakah selari dengan output yang diterima seperti upah dan komisen. Apabila input dan output tersebut selari atau seimbang, maka hal ini akan mendorong

pekerja untuk merasa puas dan lebih komited dalam menjalankan sesuatu pekerjaan. Seterusnya, saranan yang terdapat dalam Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) turut menyatakan bahawa sikap individu akan bergantung kepada sejauh mana layanan yang diterima. Sebagai contoh, pekerja yang menyedari bahawa pihak pengurusan berjaya mengamalkan aspek keadilan dalam pengurusan organisasi, akan mendorong pekerja untuk turut menunjukkan sikap dan tingkah laku yang positif sebagai pertukaran atau balasan kepada layanan positif yang diterima oleh mereka. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual yang di bina berdasarkan sokongan daripada kajian-kajian lepas serta saranan yang di berikan oleh teori-teori gelagat organisasi.



Rajah 1. Kerangka Konseptual

Metodologi Kajian

Kaedah keratan rentas telah diguna pakai dalam kajian ini kerana ianya membenarkan pengkaji untuk menggabungkan dapatan daripada literatur terdahulu berkenaan keadilan organisasi dan soal selidik sebagai prosedur utama dalam proses pengumpulan data kajian. Kaedah ini dapat membantu pengkaji untuk memperoleh data yang lebih tepat, mengelakkan unsur bias serta kualiti data yang akan diperolehi dapat ditingkatkan (Sekaran & Bougie 2010).

Kajian ini telah di jalankan di Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA). Borang soal selidik terbahagi kepada empat bahagian utama. Pertama, maklumat peribadi responden. Kedua, keadilan organisasi yang diukur menggunakan item-item yang telah di ubahsuai daripada kajian literatur (Neihoff & Moorman 1993; Hasan (2010), Nwibere (2014). Ketiga, kepuasan kerja diukur menggunakan item-item yang telah di ubahsuai daripada kajian literatur (Warr 1979). Keempat, komitmen organisasi diukur menggunakan item-item yang telah di ubahsuai daripada kajian literatur (Allen & Meyer 1990; Ahmadi 2014).

Pengkaji telah mengedarkan sebanyak 300 set borang soal selidik kepada pekerja yang sedang berkhidmat dalam organisasi kajian. Sebanyak 218 borang soal selidik telah berjaya di jawab dengan lengkap oleh responden dan diguna pakai bagi prosedur menganalisis data kajian. Kaedah pensampelan mudah telah di pilih memandangkan pengkaji tidak di berikan senarai nama pekerja yang berdaftar dalam organisasi kajian atas sebab polisi sulit dan kerahsiaan. Oleh itu, hal ini menjadi kekangan kepada pengkaji untuk menggunakan kaedah pensampelan rawak bagi memilih responden kajian. Responden telah melengkapkan borang soal selidik atas persetujuan dan kerelaan mereka sendiri.

Seterusnya, data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan pakej perisian SmartPLS versi 3.0. Pakej perisian ini di pilih berdasarkan kemampuannya dalam menganalisis data secara serentak terhadap model pengukuran sama ada dalam bentuk reflektif mahupun formatif serta berupaya menganalisis data yang bertaburan secara tidak normal dan data yang bersaiz kecil (Hair et al. 2017).

Dapatan Kajian

Keputusan yang di peroleh adalah hasil dari analisis yang di jalankan terhadap soal selidik yang telah di tapis terlebih dahulu. Tapisan di buat dengan mengambil kira panduan yang telah dikemukakan oleh Hair et al (2017), antaranya adalah menapis data yang hilang (*missing value*), nilai melampau (*outliers*) serta membuang data yang mempunyai nilai Skewness dan Kurtosis yang melebihi +/- 2.0. Oleh itu, data di analisis hanya menggunakan hasil maklum balas soal selidik yang telah memenuhi kriteria yang telah di tetapkan.

Latar Belakang Responden

Berdasarkan jadual di bawah, majoriti responden adalah lelaki (68.8%), berumur ai antara 28-37 tahun (55.5%), berkhidmat dalam kumpulan pelaksana (72%), memiliki tahap pendidikan SPM (37.6%), telh berkhidmat dalam tempoh 5-14 tahun (45.4%), mempunyai pendapatan bulanan antara RM 1000-RM 2499 (40.8%) dan telah berkahwin (78%).

Jadual 1 Latar Belakang Responden

| Ciri-ciri | Kategori | Kekerapan | Peratusan |
|-----------------------|------------------------------------|-----------|-----------|
| Jantina | Lelaki | 150 | 68.8 |
| | Perempuan | 68 | 31.2 |
| Umur | < 27 tahun | 25 | 11.5 |
| | 28-37 tahun | 121 | 55.5 |
| | 38-47 tahun | 34 | 15.6 |
| | > 47 tahun | 38 | 17.4 |
| Kumpulan Perkhidmatan | Kumpulan Pelaksana | 157 | 72 |
| | Kumpulan Pengurusan & Professional | 61 | 28 |
| Tahap Pendidikan | SRP | 3 | 1.4 |
| | SPM | 82 | 37.6 |
| | STPM | 20 | 9.2 |
| | Diploma | 73 | 33.5 |
| | Ijazah | 30 | 13.8 |
| | Lain-lain | 10 | 4.6 |
| Tempoh Perkhidmatan | < 5 tahun | 53 | 24.3 |
| | 5-14 tahun | 99 | 45.4 |
| | 14-24 tahun | 28 | 12.8 |
| | 25 tahun dan ke atas | 38 | 17.4 |
| Pendapatan Bulanan | RM 1000-RM2499 | 89 | 40.8 |
| | RM2500-RM3999 | 81 | 37.2 |
| | RM4000-RM5499 | 20 | 9.2 |
| | RM5500-RM6999 | 18 | 8.3 |
| | RM7000 dan ke atas | 10 | 4.6 |
| Status Perkahwinan | Berkahwin | 170 | 78 |
| | Bujang | 43 | 19.7 |
| | Balu/duda | 5 | 2.3 |

Pengukuran Model Reflektif

Pengukuran model reflektif akan mengambil kira tiga jenis analisis iaitu kesahan konvergen, ujian ketekalan dalaman dan analisis kesahan diskriminan.

Ujian Kesahan Konvergen

Ujian konvergen di jalankan dengan mengambil kira tiga analisis iaitu muatan faktor luaran bagi setiap item, kebolehpercayaan item dan nilai Purata varian Diekstrak (AVE). berdasarkan rajah 2, ketiga-tiga analisis yang di perlukan bagi ujian kesahan konvergen telah memenuhi kriteria yang telah di tetapkan iaitu, nilai yang diperolehi dari muatan faktor luaran melebihi 0.70, nilai kebolehpercayaan item melebihi 0.50 dan nilai bagi Purata Varian Diekstrak (AVE) melebihi 0.50 (Hair et al. 2017).

Jadual 2 Ujian Kesahan Konvergen

| Konstruk/Item | Muatan Faktor Luaran | Kebolehpercayaan Item | Purata Varian Diekstrak (AVE) |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Keadilan Prosedur | | | 0.805 |
| PJ 01 | 0.867 | 0.751 | |
| PJ 02 | 0.895 | 0.801 | |
| PJ 03 | 0.894 | 0.799 | |
| PJ 04 | 0.903 | 0.815 | |
| PJ 05 | 0.895 | 0.801 | |
| PJ 06 | 0.926 | 0.857 | |
| PJ 07 | 0.891 | 0.793 | |
| PJ 08 | 0.907 | 0.822 | |
| Keadilan Agihan | | | 0.722 |
| DJ 01 | 0.745 | 0.555 | |
| DJ 02 | 0.755 | 0.570 | |
| DJ 03 | 0.917 | 0.840 | |
| DJ 04 | 0.864 | 0.746 | |
| DJ 05 | 0.898 | 0.806 | |
| DJ 06 | 0.917 | 0.840 | |
| DJ 07 | 0.897 | 0.804 | |
| DJ 08 | 0.771 | 0.594 | |
| DJ 09 | 0.863 | 0.744 | |
| Kepuasan Kerja | | | 0.723 |
| JS 02 | 0.861 | 0.741 | |
| JS 03 | 0.771 | 0.594 | |
| JS 04 | 0.852 | 0.725 | |
| JS 05 | 0.847 | 0.717 | |
| JS 06 | 0.871 | 0.758 | |
| JS 07 | 0.864 | 0.746 | |
| JS 08 | 0.934 | 0.872 | |
| JS 09 | 0.892 | 0.795 | |
| JS 10 | 0.742 | 0.550 | |
| JS 11 | 0.890 | 0.792 | |
| JS 12 | 0.844 | 0.712 | |
| JS 13 | 0.876 | 0.767 | |
| JS 14 | 0.848 | 0.719 | |

| | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|
| JS 15 | 0.793 | 0.628 | |
| Komitmen Organisasi | | | 0.697 |
| OC 01 | 0.885 | 0.783 | |
| OC02 | 0.825 | 0.680 | |
| OC 03 | 0.876 | 0.767 | |
| OC 05 | 0.836 | 0.698 | |
| OC 06 | 0.760 | 0.577 | |
| OC 07 | 0.886 | 0.784 | |
| OC 10 | 0.788 | 0.690 | |
| OC 11 | 0.863 | 0.744 | |
| OC 12 | 0.801 | 0.641 | |
| OC 13 | 0.860 | 0.739 | |
| OC 16 | 0.789 | 0.622 | |

Ujian Ketekalan Dalam

Seterusnya, ujian ketekalan dalaman di ukur bagi menilai jangkaan konsistensi dalaman konstruk. Bagi tujuan tersebut, nilai kebolehpercayaan komposit yang diperoleh berdasarkan prosedur *algorithm* akan diguna pakai. Berdasarkan rajah 3, nilai kebolehpercayaan bagi setiap konstruk yang di gunakan adalah melebihi 0.80 dan ini menunjukkan bahawa konstruk-konstruk tersebut telah mencapai piawaian yang diperlukan bagi ujian ketekalan dalaman (Hair et al. 2017).

Jadual 3 Ujian Ketekalan Dalam

| Konstruk | Nilai Kebolehpercayaan Komposit |
|---------------------|----------------------------------------|
| Keadilan Prosedur | 0.971 |
| Keadilan Agihan | 0.959 |
| Kepuasan Kerja | 0.973 |
| Komitmen Organisasi | 0.962 |

Ujian Kesahan Diskriminan

Ujian Kesahan Diskriminan adalah bertujuan untuk menilai perbezaan antara konstruk yang di gunakan berdasarkan piawaian empirikal (Hair et al. 2017). Ujian ini di jalankan dengan mengambil kira nilai Heterorait Monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk. Berdasarkan jadual 4, nilai HTMT bagi setiap konstruk adalah kurang dari 0.85 dan juga nilai selang keyakinan yang pada aras 5% dan 95% tidak melebihi angka 1. Keadaan ini menunjukkan bahawa konstruk yang diuji berjaya memenuhi kriteria yang diperlukan bagi ujian kesahan diskriminan (Hair et al. 2017).

Jadual 4 Keputusan Ujian Kesahan Diskirminan

| Konstruk | Keadilan Prosedur | Keadilan Agihan | Kepuasan Kerja | Komitmen Organisasi |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Keadilan Prosedur | | | | |
| Keadilan Agihan | 0.809 | | | |
| Kepuasan Kerja | 0.830 (0.305, 0.568) | 0.844 (0.331, 0.596) | | |
| Komitmen | 0.538 | 0.604 | 0.697 | |

| | | |
|------------|----------------|----------------|
| Organisasi | (0.027, 0.405) | (0.224, 0.645) |
|------------|----------------|----------------|

Analisis Konstruk

Analisis konstruk di jalankan dengan mengambil kira dua analisis iaitu analisis deskriptif dan faktor inflasi varian (VIF). Berdasarkan jadual 5, nilai purata bagi setiap konstruk yang di gunakan berada di antara nilai 5.44 hingga 6.26 dan ini menunjukkan bahawa pandangan responden terhadap keadilan prosedur, keadilan agihan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berada pada tahap iaitu tinggi (5) dan sangat tinggi (7). Manakala analisis faktor inflasi varian (VIF) pula menunjukkan bahawa korelasi di antara pemboleh ubah tidak bersandar (keadilan prosedur dan keadilan agihan) dan pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) adalah bebas daripada masalah kolineariti yang serius memandangkan nilai (VIF) bagi setiap konstruk tersebut kurang daripada 5.0 (Hair et al. 2017).

Jadual 5 Analisis Statistik Deskriptif dan Faktor Inflasi Varian (VIF)

| Konstruk | Purata | Sisihan Piawai | Factor Inflasi Varian (VIF) | |
|------------------------|--------|-------------------|-----------------------------|---------------------|
| | | | Kepuasan Kerja | Komitmen Organisasi |
| Keadilan Prosedur | 5.72 | 1.00 | 2.505 | 2.505 |
| Keadilan Agihan | 5.70 | 0.97 | 2.505 | 2.505 |
| Kepuasan Kerja | 5.44 | 0.82 | | |
| Komitmen Organisasi | 6.25 | 0.67 | | |

Analisis Model Struktur

Hasil Ujian bagi Hipotesis 1 dan Hipotesis 2

Jadual 6 menunjukkan hasil analisis yang telah di jalankan bagi menguji hipotesis 1 dan 2. Dapatan dari analisis yang telah di jalankan membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan prosedur dengan kepuasan (β : 0.443; t = 6.551) dan keadilan agihan dengan kepuasan kerja (β : 0.469; t = 6.916). Selain itu, nilai R^2 juga menunjukkan bahawa keadilan prosedur dan keadilan agihan mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebanyak 73% dan ini merupakan kesan yang besar bilamana R^2 menunjukkan nilai yang melebihi 0.75 (Hair et al. 2017). Secara keseluruhannya hipotesis 1 dan hipotesis 2 adalah diterima.

Di samping itu juga, analisis turut di jalankan bagi mengetahui kesan saiz pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar dengan melihat kepada nilai f^2 . Analisis menunjukkan bahawa keadilan prosedur mempunyai kesan saiz yang sederhana kepada kepuasan kerja dengan nilai f^2 kurang daripada 0.35, iaitu 0.298. Begitu juga dengan keadilan agihan, ianya mempunyai saiz kesan yang sederhana terhadap kepuasan kerja dengan nilai f^2 0.334 (Cohen 1988). Seterusnya, ujian turut di jalankan bagi mengenal pasti keupayaan model untuk membuat ramalan kesan yang relevan dengan menggunakan *Stone-Geisser Q2* (Geisser 1975; Stone 1974). Nilai q^2 yang diperoleh menunjukkan bahawa keadilan prosedur dan keadilan agihan mampu membuat ramalan yang relevan terhadap konstruk kepuasan kerja berikutan nilai q^2 yang diperoleh menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0 iaitu 0.525.

Jadual 6 Hasil Pengujian Hipotesis 1 dan 2

| Hipotesis | β | t-statistik | R ² | F ² | Q ² |
|----------------------------------------|---------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| H1: Keadilan prosedur → Kepuasan kerja | 0.443 | 6.551 | 0.737 | 0.298 | 0.525 |
| H2: Keadilan agihan → kepuasan kerja | 0.469 | 6.916 | | 0.334 | |

Hasil Ujian bagi Hipotesis 3 dan Hipotesis 4

Jadual 7 menunjukkan hasil analisis yang telah di jalankan bagi menguji hipotesis 3 dan 4. Dapatan dari analisis yang telah di jalankan membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi (β : 0.185; t = 1.679) dan keadilan agihan dengan komitmen organisasi (β : 0.435; t = 4.205). Selain itu, nilai R² juga menunjukkan bahawa keadilan prosedur dan keadilan agihan mampu mempengaruhi komitmen organisasi sebanyak 34% dan ini merupakan kesan yang sederhana bilamana R² menunjukkan nilai yang melebihi 0.33 (Hair et al. 2017). Secara keseluruhannya hipotesis 3 dan hipotesis 4 adalah diterima.

Manakala nilai f2 menunjukkan keadilan prosedur mempunyai kesan yang bersaiz kecil terhadap konstruk komitmen organisasi di mana nilainya adalah 0.021. Hasil analisis yang diperoleh bagi keadilan agihan juga menunjukkan bahawa ianya memberi kesan yang bersaiz kecil terhadap komitmen organisasi iaitu 0.116, kurang daripada 0.15 (Hair et al. 2017). Seterusnya, nilai q2 menunjukkan bahawa keadilan prosedur dan keadilan agihan mampu membuat ramalan yang relevan terhadap komitmen organisasi dengan nilai yang melebihi 0 iaitu 0.235 (Hair et al. 2017).

Jadual 7 Hasil Pengujian Hipotesis 3 dan 4

| Hipotesis | β | t-statistik | R ² | F ² | Q ² |
|------------------------------------------------|---------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| H3: Keadilan prosedur → Komitmen organisasi | 0.185 | 1.679 | 0.348 | 0.021 | 0.235 |
| H4: Keadilan agihan → Komitmen organisasi | 0.435 | 4.205 | | 0.116 | |

Perbincangan

Dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa amalan keadilan organisasi mampu berperanan sebagai pencetus kepada perilaku positif pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi). Dalam konteks kajian ini pihak pengurusan telah berjaya mengamalkan aspek keadilan dalam pengurusan organisasi sama ada dari segi prosedur yang digunakan dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan dengan pekerja dan agihan yang di peruntukkan kepada pekerja. Berdasarkan data yang diperoleh, majoriti responden mempunyai tanggapan yang tinggi aspek keadilan prosedur dan keadilan yang di amalkan dalam organisasi serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa keupayaan pihak pengurusan dalam mengamalkan sifat terbuka bagi menerima pandangan serta idea-idea yang di utarakan oleh pekerja serta memberikan ganjaran yang setimpal dengan pekerjaan yang telah di lakukan oleh pekerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja. Kajian ini turut di muatkan dengan implikasi yang dapat di bahagikan kepada tiga aspek iaitu teori, kaedah kajian dan pengamal atau organisasi. Pertama, implikasi terhadap teori dapat di lihat kepada hasil kajian ini telah mengesan empat dapatan penting iaitu keadilan prosedur mampu memberikan kesan yang positif kepada kepuasan kerja, keadilan agihan mampu memberikan kesan yang positif kepada kepuasan kerja, keadilan prosedur mampu memberikan kesan yang positif kepada komitmen organisasi dan keadilan agihan mampu memberikan kesan

yang positif kepada komitmen organisasi. Selain itu, dapatan ini juga menyokong dan menyebarkan lagi saranan serta suruhan Allah SWT yang terkandung dalam al-Quran dan Hadith serta kajian-kajian yang telah dilakukan oleh sarjana kontemporari seperti Mohd Ridhwan dan Enah (2021), Indahyati dan Sintasih (2019), Afridi dan Baloch (2018), Widyanti et al. (2020), Krishnan (2020), Purnama et al. (2020), Laith et al. (2019), Young et al. (2019), Jehanzeb dan Mohanty (2020), Edeh dan Ugwu (2019), Jang et al. (2019), Nor Azima et al. (2021), Friday dan Ugwu (2019), Kareem et al. (2019), Lambert et al. (2019), Song dan Yang (2019). Manakala implikasi terhadap aspek kaedah kajian pula, data yang diperoleh dari soal selidik telah memenuhi piawaian yang diperlukan dan analisis kebolehpercayaan. Keadaan ini dapat membantu pengkaji untuk menghasilkan dapatan kajian yang lebih tepat dan boleh dipercayai.

Seterusnya, dapatan kajian ini dapat di jadikan panduan kepada pengamal atau pengurusan organisasi bagi membangunkan serta menambah baik amalan keadilan dalam organisasi. Penambahbaikan dapat dilakukan dengan cara pengurus sentiasa menunjukkan sikap terbuka dalam menerima pandangan mahupun cadangan yang di suarakan oleh pekerja. Selain itu, pekerja juga harus di berikan peluang yang sama rata untuk menyuarakan pendapat mereka. Di samping itu juga, pihak pengurusan organisasi harus lebih peka dengan pengagihan ganjaran kepada pekerja bagi memastikan ianya adalah setimpal dengan pekerjaan yang telah di jalankan. Polisi agihan ganjaran juga harus sentiasa di semak agar ianya sejajar dengan kos sara hidup semasa dalam negara. Pekerja yang mendapati bahawa ganjaran yang di terima mencukupi dan setimpal dengan pekerjaan yang di lakukan akan lebih fokus dalam menyumbang kepada perkembangan serta kemajuan organisasi. Seterusnya, nilai-nilai Islam seperti percaya kepada ganjaran yang telah di janjikan oleh Allah SWT, amanah, melayan pekerja seperti saudara sendiri dan sentiasa menjaga kebajikan pekerja perlu sentiasa di amalkan dalam sistem pengurusan organisasi sebagai usaha bagi melahirkan pekerja yang mempunyai sikap yang positif serta prestasi yang cemerlang dalam pekerjaan yang di lakukan.

Kesimpulan

Hasil kajian ini mengesahkan bahawa keadilan prosedur dan keadilan agihan bertindak sebagai peramal yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keputusan ini telah menyokong kajian-kajian terdahulu berkaitan keadilan organisasi yang mana kebanyakannya telah di uji dan terbitkan di negara-negara Barat dan Timur. Selain itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa kebolehan pihak pengurusan organisasi dalam mengamalkan aspek keadilan dalam pengurusan dan perlaksanaan fungsi organisasi mampu membangunkan perilaku positif pekerja. Pekerja yang memiliki sikap dan perilaku yang positif merupakan antara aset paling berharga bagi sesebuah organisasi dan ianya harus dikekalkan agar dapat terus menyumbang kepada kemajuan serta produktiviti organisasi.

Rujukan

- Adam, J.S. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Afifa Rangkuti, S.H.M.H. (2017). Konsep keadilan dalam perspektif Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, VI (1), 1-21.

- Afridi, A. A. & Baloch, Q. B. (2018). The effect of organizational justice on job satisfaction: A comparative study of public and private universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 11(1), 237-253.
- Ahmadi, O. (2014). Impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational commitment in interior ministry. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(3), 440-449.
- Ajala, E. M. (2017). A relationship study between organisational justice and job satisfaction among industrial employees in Ogun state, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20(2), 26-42.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Blau, P.M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193-206.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A. & Sanghun, L. (2019). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asian Pasific Education Review*, DOI: 10.1007/s12564-019-09617-w
- Friday, E.O. & Ugwu, J.N. (2019). The organisational justice and employee commitment of selected private secondary schools teachers in Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(1), 18-30.
- Geenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with application. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Los Angeles. Sage.
- Halimatus Saadiah Mat Saad. (2008). *Kepuasan kerja menurut perspektif Islam: Kajian di Pejabat Daerah Ranau Sabah*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Hassan, A., A. 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Indahyati, N. & Sintasih, D.K. (2019). The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 63-71.

- Ismail, H. (2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86-96.
- Jang, J., Lee, D.W. & Kwon, G. (2019). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2019.1672185.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). Organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468.
- Kareem, M. A. K., Jameel, A. S. & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 502-513.
- Krishnan, H. (2020). The relationship between organizational justice perception and job satisfaction in small and medium enterprises. *Journal of Arts & Social Sciences*, 4(1), 31-44
- Laith, A. Z. G., Alaa, J. & Abd, R. A. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(4), 82-90.
- Lambert, E. & Hogan, N. (2008). The Importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent a test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34 (1), 96-118.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. & Haynes, S. H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mohd Ridhwan, A. R. & Enah, A. (2021). Kesan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dalam sektor perkhidmatan di Malaysia. *Management Research Journal*, 10(1), 77-86.
- Muhd Nasruddin, D. (2013). *100 Jejak Peribadi Rasulullah*. Shah Alam Selangor: Grup Buku Karangraf.
- Mukherjee, K. (2010). Exploring the mediating effect of perceived organizational support between organizational justice dimensions and affective commitment. *Globsyn Management Journal*, 4(1&2), 9-22.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556.

- Nor Azima, A., Siti Salwa, S. & Fariza, M.S. (2021). Is perceived organizational support an antecedent of employee behavior?. *International Journal of Human Resources Studies*, 11(1): 351-365.
- Nor Azzah Kamri. (2015). *Etika Pengurusan Islam: Aplikasi dan Implikasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Nor'Azzah, K., Siti Faruz, R., & Azharsyah, I. (2014). Qur'anic work ethics. *Journal of Usuluddin*, 40, 135-172.
- Nwibere, B. M. (2014). Organisational justice as a determinant of organizational citizenship behavior in the Nigerian Work Environment: A study of selected universities in the Niger Delta Region. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 191-205.
- Purnama, Y., Tjahjono, H.K., Assery, S. & Dzakiyullah, N. R. (2020). The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 4012-4015.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sharifah, H. I. (2010). *Etika penjawat awam dari perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Song, L. & Yang, L. (2020). Effect of organizational justice on affective organizational commitment: mediating role of perceived organizational support. *Psychology and Behavioral Sciences*, 9(5), 61-67.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodology)*, 36(2), 111-147.
- Teresia, N. & Suyasa, P. T. Y. S. (2008). Komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior pada karyawan call centre di PT. X. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 10 (2), 154-169.
- Warr, P.B., Cook, J.D. & Wall, T.D. (1979). Scales for the measurement of some. Work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-48.
- Widyanti, R., Irhamni, G., Ratna, S. & Basuki. (2020). Organizational justice and organizational pride to achieve job satisfaction and job performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3), 1-13.
- Yadav, L. K. & Gupta, P. (2017). Procedural justice, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: Mediating role of organizational trust—Indian tourism industry study. *Management and Labour Studies*, 42(3), 1–18.

Young, W., Dayo, A., Omotayo, O. A., & Idowu, F. O. (2019). Influence of distributive justice on job satisfaction: A focus on employees in Nigeria Port Authority. *International Journal of Management*, 19(3), 69-76.