

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Keadilan Organisasi**

##### **1. Pengertian Keadilan organisasi**

Menurut Luthans (dalam Aslam, 2017), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil". Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural. Dan berdasarkan pendapat Adams, sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (dalam Kaswan, 2015). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain.

Selain itu, menurut Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruksi 'keadilan organisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Secara tradisional, gagasan keadilan distributif didasarkan

pada teori umum keadilan, yang menawarkan penjelasan yang luas dari motif yang mendasari tindakan individu.

Menurut Griffin dan Moorhead (dalam Kaswan, 2015) teori motivasi keadilan didasarkan pada premis yang relatif sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefinisikan *equity* atau keadilan sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain dan *inequity* sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

Dalam teori keadilan (*equity theory*) terdapat unsur perbandingan dengan orang lain. Dalam hal ini seseorang membandingkan usaha dan imbalan yang diperolehnya dengan usaha dan imbalan yang diperoleh orang lain, dalam suatu situasi kerja tertentu. Seseorang akan bekerja lebih giat apabila ia mendapatkan perlakuan secara adil. Keadilan akan diperoleh apabila perbandingan antara usaha dan hasil yang diperoleh seseorang sama dengan perbandingan usaha dan hasil orang lain. Ketidakadilan dengan sendirinya akan melemahkan semangat kerja dan sekaligus akan menurunkan tingkat produktivitas kerja (dalam Wursanto, 2005).

Menurut Greenberg (dalam Pratiwi, 2005) Keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi

seperti komitmen dan kepuasan. Keadilan organisasi meliputi bagaimana seorang memandang hasil yang ia terima dari perusahaan atas usaha yang telah ia lakukan untuk perusahaan selama ini dan bagaimana seseorang membandingkan antara hasil yang ia terima dengan hasil yang diterima oleh karyawan lain. Semakin karyawan merasa apa yang ia terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan maka keadilan organisasi tersebut dapat dikatakan baik dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut.

Menurut Bakhshi, Kumar, dan Rani, mengatakan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, mereka akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil (dalam Pratiwi, 2005). Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Jan dan Ali (dalam Pratiwi, 2005) bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan signifikan positif dengan komitmen organisasional, di lain pihak memiliki hubungan yang signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar. Turgut, Tokmak, dan Gucel (dalam Pratiwi, 2005) juga melakukan penelitian yang lebih rinci mengenai hal ini terhadap beberapa staff administrasi sebuah universitas di Turki dan menemukan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional, komitmen keberlanjutan dipengaruhi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional,

sementara komitmen normatif hanya dipengaruhi oleh keadilan interaksional.

Selain itu dalam penelitian keadilan organisasi (dalam Kaswan, 2015) menunjukkan bahwa implikasi praktis memperlakukan pegawai dengan cara yang adil. Persepsi keadilan membawa kepada sikap kerja yang positif, yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi. Sebaliknya, pegawai yang mempersepsikan ketidakadilan, dia cenderung tidak memperlihatkan hasil positif dan cenderung memperlihatkan sikap dan perilaku, meliputi sabotase, pencurian dan lain-lain. Oleh karena itu, berperilaku secara adil dalam organisasi bermanfaat bagi pegawai, manajemen, dan organisasi. Keadilan organisasi, persepsi pegawai mengenai keadilan secara menyeluruh dalam organisasi, semakin diakui sebagai determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku organisasi. Teori keadilan organisasi tidak hanya merujuk kepada satu teori, melainkan mendeskripsikan sejumlah teori yang berfokus pada pengertian, determinan, dan konsekuensi keadilan organisasi.

Berdasarkan sejumlah teori, penelitian telah mengidentifikasi empat bentuk keadilan organisasi pada level individu yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi. Untuk memahami lebih jauh bentuk-bentuk keadilan tersebut, marilah kita ikuti ulasan-ulasan berikut. Adapun keadilan organisasi yang melalui individu adalah keadilan organisasi pada level kelompok atau yang dikenal juga dengan istilah iklim keadilan. Iklim keadilan dianggap sebagai salah

satu bentuk iklim organisasi, atau persepsi bersama suatu kelompok pegawai terhadap organisasi ditinjau dari kebijakannya, praktik, prosedur, dan imbalan (dalam Kaswan, 2015).

Berdasarkan berbagai teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa keadilan organisasi yaitu sebagai suatu konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauhmana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi.

## **2. Dimensi Keadilan organisasi**

Keadilan organisasi dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Menurut Robbins dan Judge (2008), didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Menurut Usmani dan Jamal (2013), ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasi, yaitu :

### **a. Keadilan Distributif**

Menurut Sharoni & Tziner (2014) aspek utama dari distribusi adalah bahwa pekerja individu percaya bahwa keadilan ada dalam alokasi imbalan dalam organisasi. Dengan demikian, pekerja menganggap distribusi hadiah untuk bersikap adil jika didasarkan pada aturan yang diakui hanya sebagai, seperti keseimbangan diterima antara kontribusi karyawan dan kompensasi mereka. Sedangkan menurut Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015) keadilan distributif merujuk kepada persepsi orang/pegawai terhadap pembagian

imbangan/penghargaan dan hasil-hasil lain yang berharga dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai hasil yang terkait dengan pekerjaan, seperti gaji/upah, penugasan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk maju. Secara khusus, semakin adil orang memandang penghargaan didistribusikan, maka mereka semakin puas dengan penghargaan tersebut. Tetapi jika semakin tidak adil mereka memandang imbalan tersebut didistribusikan, maka mereka semakin tidak puas. Tergantung pada bagaimana hasil dialokasikan, keadilan distributif berasal dari tiga aturan yaitu ekuitas (keadilan), ekualitas (kesetaraan), atau kebutuhan.

#### **b. Keadilan Prosedural**

Menurut Griffin dan Moorhead bentuk lain dari keadilan organisasi adalah keadilan procedural, yaitu yang merupakan persepsi individu terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (dalam Kaswan, 2015). Misalnya, andaikan kinerja individu dievaluasi oleh seseorang yang sangat akrab dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Selain itu, evaluator secara jelas menjelaskan dasar evaluasi dan selanjutnya membahas bagaimana evaluasi tersebut diterjemahkan ke dalam hasil lain, seperti promosi, dan peningkatan gaji/upah. Apabila pegawai mempersepsikan tingkat keadilan procedural tinggi, maka mereka cenderung termotivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas-aktivitas, mengikuti aturan-aturan, dan menerima hasil yang relevan sebagai sesuatu fair. Tetapi jika pegawai

mempersiapkan lebih banyak ketidakadilan procedural, maka mereka cenderung menarik diri dari kesempatan berpartisipasi, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan melihat hasil yang relevan sebagai sesuatu yang tidak fair. Lebih dari itu, persepsi ketidakadilan procedural mungkin disertai dengan penafsiran yang didasarkan kekuasaan dan perilaku politik orang/pihak lain (dalam Kaswan, 2015).

Menurut Adams (dalam Aslam, 2017), karyawan biasanya menganggap konflik kognitif ketika mereka melihat bahwa hal-hal atau prosedur didasarkan pada ketidakadilan. Dan konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, persaingan bisnis yang ketat dan rasio pengangguran mempengaruhi kinerja karyawan dan kesehatan di tempat kerja. Menurut Ugwu, Onyishi, dan Rodríguez-Sánchez (dalam Aslam, 2017), program pemberdayaan psikologis dapat memainkan peran penting untuk memotivasi karyawan untuk menghadapi perubahan bisnis di tempat kerja. Situasi kerja berubah telah diperlukan pemberdayaan psikologis yang tinggi pada karyawan ketika mereka berhadapan dengan perubahan bisnis.

Selain itu menurut Sharoni & Tziner (2014) keadilan prosedural terdiri dari kedua aspek subjektif, seperti cara di mana prosedur tertentu yang dirasakan, dan aspek obyektif seperti cara di mana prosedur tertentu dilakukan de facto. Dalam situasi tertentu bentrokan, atau

tumpang tindih sebagian atau penuh, mungkin terjadi antara aspek-aspek subjektif dan objektif. Kemungkinan keganjilan parsial atau lengkap antara faktor-faktor subjektif dan objektif memiliki implikasi tentang cara di mana persepsi keadilan prosedural dapat diubah.

### c. Keadilan Interaksional

Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Dapat disimpulkan bahwa, keadilan interkasional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermartabat yang diterima dari atasannya.

Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

Jadi, dimensi dalam keadilan organisasi ada 3 yaitu Pertama, keadilan distributif yang meliputi gaji, pengakuan, bonus, *reward*. Kedua, keadilan prosedural yang meliputi proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, dan proses kenaikan gaji. Dan



ketiga, keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis

### 3. Faktor yang mempengaruhi Keadilan organisasi

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi diantaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan (dalam Moorman, 1993).

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi menurut Farlin dan Sweeney (1992) adalah:

- a. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- b. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- c. Frekuensi *feedback*. Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

- d. Kinerja manajerial. Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- e. Iklim organisasi. Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

Sedangkan indikator keadilan organisasi menurut Lambert dan Hogan (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan promosi yang adil  
Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi.
- b. Pengakuan kerja keras  
Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.
- c. Prosedur penilaian kinerja yang adil  
Hal tersebut dapat tercermin dari standard yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.
- d. Sikap atasan yang adil  
Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi.

Menurut Kiersch (dalam Kaswan 2015), selain itu sikap kepemimpinan juga termasuk dalam salah satu faktor utama yang mempengaruhi keadilan organisasi.

e. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya

Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

f. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan

Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan.

Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

Jadi, Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi yaitu dapat dilihat dari karakteristik tugas, tingkat kepercayaan bawahan, frekuensi *feedback*, kinerja manajerial, dan bagaimana keadaan iklim organisasi dalam perusahaan tersebut.

## **B. Iklim Organisasi**

### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Taguri dan Litwin (dalam Soetopo, 2010) yang mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Perilaku

individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya yaitu lingkungan kerja. Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik, agar nantinya menghasilkan perilaku yang diinginkan dan menentukan ke arah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang.

Menurut Schein (dalam As'ad, 1987) organisasi merupakan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggungjawab. Selain itu, iklim organisasi juga didefinisikan oleh Bowditch dan Buono (1997) sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. Payne dan Pugh (dalam Steers, 1985) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Lussier (2005) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Wirawan (2008) mendefinisikan iklim secara luas. Iklim organisasi adalah persepsi anggota (secara individual dan kelompok) dan mereka

yang secara tetap berhubungan dengan mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Selain itu, menurut Litwin (dalam Wirawan, 2008) mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu karakteristik atau sifat organisasi.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi yaitu merupakan suatu konsep yang menjelaskan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota kelompok organisasi tersebut dalam bekerja.

## **2. Aspek-aspek Iklim Organisasi**

Steers (dalam Idrus, 2006) memandang iklim organisasi sebagai suatu kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat para anggotanya. Dengan demikian menurut Steers, iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat para pegawai dalam organisasi tersebut. Pendapat Steers ini tampaknya dipekuat oleh Jewell dan Siegall (dalam Idrus, 2006) yang menyatakan bahwa konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi suatu organisasi terletak pada persepsi pegawainya. Ungkapan Steers ataupun

Jewell dan Siegall ini dikuatkan dengan pendapat Johannesson (dalam Idrus, 2006) yang mengungkapkan bahwa banyaknya iklim organisasi adalah sama banyaknya dengan orang yang ada dalam organisasi. Pandangan Johannesson ini mengasumsikan bahwa organisasi tidak memiliki satu iklim. Artinya hal tersebut lebih bergantung pada bagaimana anggota organisasi tersebut mempersepsi kondisi yang dirasakannya, sehingga nilai absolut satu iklim dalam organisasi rasanya tidak ada.

Selain itu dimensi iklim organisasi lainnya (dalam Wibawa, 2011) yaitu sebagai berikut :

- a. Tanggungjawab, pegawai diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.
- b. Fleksibilitas, pegawai diberi kebebasan untuk lebih inovatif.
- c. Standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju.
- d. Komitmen Tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang bisa dilakukan jika memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berada di dalamnya.
- e. Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggungjawab, nilai-nilai organisasi. Hal yang penting diketahui oleh karyawan agar tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.

- f. Penghargaan, pegawai dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan.
- g. Gaya Kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Menurut Davis dan Newstrom (1993), aspek-aspek yang menentukan iklim organisasi adalah :

- a. Kualitas Kepemimpinan, ini diukur dari persepsi pegawai yang berkenaan dengan kepemimpinan atasan, yakni kepemimpinan yang melaksanakan tugas, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang dicapai.
- b. Tanggung jawab dan kepercayaan, ini diukur dari persepsi individu terhadap tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan organisasi kepada pegawai.
- c. Tingkat partisipasi pegawai diukur berdasarkan persepsi individu mengenai tingkat peran serta pegawai dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Komunikasi, diukur dari persepsi pegawai mengenai tingkat kapasitas individu atau kelompok untuk meminta atau memberikan informasi, kerjasama dalam mendefinisikan masalah dan mencari jalan keluarnya, termasuk di dalamnya adalah sikap saling terbuka terhadap informasi dan pendapat-pendapat baru, membina hubungan yang baik dan saling percaya antar pegawai.

- e. Keadilan kompensasi, diukur dari persepsi pegawai tentang keadilan terhadap imbalan yang diterimanya dalam organisasi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.
- f. Tekanan, diukur dari persepsi pegawai mengenai adanya tuntutan terhadap standar performasi dan waktu penyelesaian tugas.

Jadi, adanya konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi seseorang terhadap organisasi yang ada di dalamnya. Ada beberapa aspek dalam iklim organisasi, yaitu :

- a. Kualitas kepemimpinan
- b. Tanggung jawab dan kepercayaan
- c. Tingkat partisipasi pegawai
- d. Komunikasi
- e. Keadilan kompensasi

### **3. Faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi**

Persepsi individu terhadap sesuatu dapat saja berubah tergantung pada situasi yang menyertainya, sehingga diduga iklim suatu organisasi dapat berubah-ubah tergantung pada siapa, bagaimana dan kapan mempersepsinya. Dengan begitu, mungkin saja satu kondisi tertentu dirasakan baik oleh individu atau kelompok tertentu, dan bukan hal yang mustahil jika kondisi yang sama justru dirasakan secara berbeda oleh individu ataupun kelompok lainnya. Disadari bahwa satu iklim organisasi tidak dapat begitu saja terjadi dengan sendirinya. Ada beberapa faktor



penentu terjadinya iklim organisasi. Steers (1980) mengemukakan setidaknya ada 4 (empat) komponen yang menentukan satu iklim organisasi, yaitu struktur kebijakan organisasi, teknologi, lingkungan luar, kebijakan dan praktek manajemen.

**a. Komponen pertama** yaitu struktur kebijakan organisasi, yang dimaksud adalah semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi dan ketatnya orientasi pada peraturan akan semakin kaku lingkungan organisasi, sehingga akan menimbulkan ketertutupan dan bahkan kadang disertai kondisi ancaman. Sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan pada individu dan semakin banyak perhatian pihak menejer yang ditujukan pada para pegawainya, akan semakin baik iklim kerjanya. Baiknya iklim organisasi tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap keterbukaan, penuh kepercayaan dan tanggungjawab. Terkait dengan komponen pertama lainnya adalah ukuran (besar) organisasi dan posisi kerja individu dalam hirarki kepemimpinan. Dengan mengutip hasil penelitian yang dilakukan George dan Bishop, Steers (1980) mengungkapkan bahwa organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung, sedangkan organisasi yang besar justru sebaliknya.

**b. Komponen kedua**, yaitu teknologi yang digunakan dalam organisasi. Steers (1980) menemukan bahwa teknologi yang rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat

kepercayaan serta kreativitas yang rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan berubah-ubah akan menjurus kepada komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kreativitas dan penerimaan tanggungjawab pribadi untuk penyelesaian tugas yang tinggi.

- c. Komponen ketiga**, yaitu lingkungan luar organisasi. Pendapat ini berasumsi bahwa peristiwa atau faktor dari luar yang secara khusus berkaitan dengan pegawai diduga mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasi. Contoh untuk komponen ini salah satunya adalah kondisi krisis moneter seperti yang pernah terjadi di Indonesia, karena kondisi ini banyak organisasi yang harus mem-PHK para karyawannya. Pada sisi lain, dengan adanya PHK terhadap teman sekerjanya, mereka yang masih tinggal cenderung merasakan iklim yang ada di organisasinya cenderung “mengancam”, sehingga memunculkan situasi yang tidak ada kehangatan, lemahnya dukungan, rendahnya motivasi kerja karyawan.
- d. Komponen keempat**, yaitu kebijakan dan praktek manajemen yang dilakukan organisasi. Seorang manajer yang lebih banyak memberikan umpan balik, otonomi dan identitas pekerjaan para pegawainya tampaknya lebih berhasil menciptakan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi. Di pihak lain manajer yang menekankan pada peraturan justru menjadikan pegawai memiliki sikap tidak bertanggungjawab.

Mondy (dalam Wibawa, 2011) mengungkap 4 (empat) faktor utama yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

- a. Kelompok kerja, yang terdiri dari kesepakatan, moral kerja, kesejawatan.
- b. Pengawasan menejer, antara lain berupa penekanan pada hasil dan tingkat kepercayaan.
- c. Karakteristik organisasi yang terdiri dari ukuran (besar kecilnya organisasi), kekompakkan organisasi, keformalan dalam organisasi dan otonomi.
- d. Proses administrasi antara lain terdiri dari sistem penghargaan dan sistem komunikasi.

Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989) memerinci beberapa kondisi kerja fisik seperti suhu di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, arsitektur tempat kerja, sedangkan kondisi non fisik dapat berupa distribusi jam kerja. Adapun jika mengacu pada pendapat Umstot (1971) faktor tersebut dapat berupa :

- a. Otonomi individual, yaitu kebebasan individu, inisiatif dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai.
- b. Tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Orientasi kompensasi, yaitu promosi, pujian, upah, dan kompensasi lainnya yang adil.

- d. Perhatian, kehangatan dan dukungan, yaitu tingkat perhatian terhadap pegawai yang diberikan organisasi ataupun atasan.
- e. Kepercayaan.

### C. Kerangka Berfikir

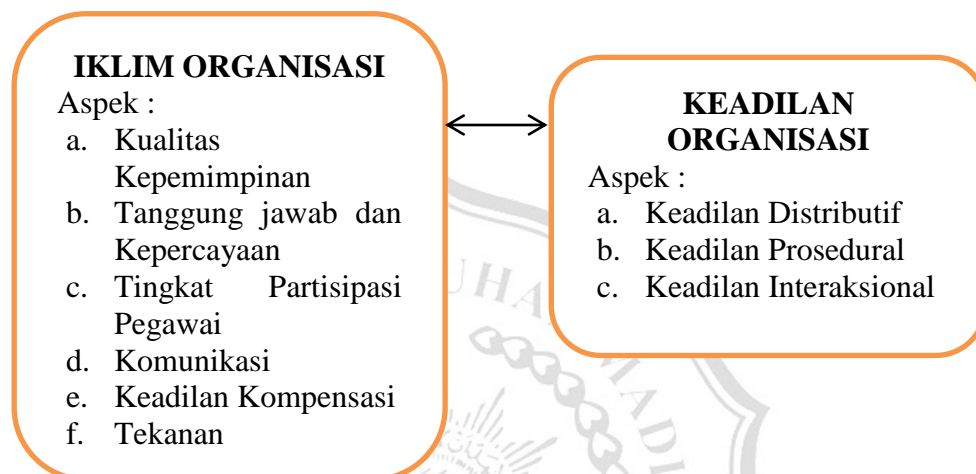
Aspek keadilan sangat penting artinya dalam kehidupan organisasi, karena akibat-akibat yang dapat terjadi jika keadilan tidak ada dalam kehidupan organisasi. Sebagai contoh, menurut Greenberg (dalam Pratiwi, 2005) keadilan organisasi yaitu meliputi bagaimana seorang memandang hasil yang ia terima dari perusahaan atas usaha yang telah ia lakukan untuk perusahaan selama ini dan bagaimana seseorang membandingkan antara hasil yang ia terima dengan hasil yang diterima oleh karyawan lain.

Semakin karyawan merasa apa yang ia terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk perusahaan maka keadilan organisasi tersebut dapat dikatakan baik dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut. Faktor dari dalam organisasi yang ikut mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi adalah terbentuknya iklim kerja organisasi. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda, maka hasil individu yang berada di dalamnya akan terbentuk secara berbeda-beda pula (Davis, 1993).

Berdasarkan kajian terhadap beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah karyawan yang merasakan iklim organisasi positif cenderung dapat merasakan adanya

keadilan organisasi yang tinggi begitu pula sebaliknya apabila karyawan yang merasakan iklim organisasi negatif cenderung tidak dapat merasakan adanya keadilan organisasi dalam perusahaan tersebut.

**Bagan Kerangka Berfikir Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Keadilan Organisasi**



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

**D. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian dan tinjauan teori maka penulis mengajukan hipotesis, yaitu : Ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan keadilan organisasi pada karyawan di Kantor Pusat PDAM Tirta Wijaya Cilacap. Artinya semakin kuat iklim organisasi maka keadilan organisasi pada karyawan juga semakin tinggi, dan sebaliknya jika semakin lemah iklim organisasi, maka keadilan organisasi pada karyawan juga semakin rendah.