

**GAMBARAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* PADA
KARYAWAN YANG MENGALAMI *SOCIAL
UNDERMINING***



SKRIPSI

OLEH:

RABECA GLOVERNY

04041381924048

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS KEDOKTERAN

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

INDERALAYA

2023

LEMBAR PENGESAHAN
GAMBARAN ORGANIZATIONAL JUSTICE PADA KARYAWAN YANG
MENGALAMI SOCIAL UNDERMINING

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh

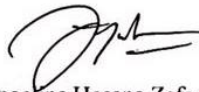
RABECA GLOVERNY

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 11 Oktober 2023

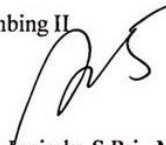
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing I



Angelina Hosana Zefany Tarigan, S.Psi., M.Psi
NIP 198704152018032001

Pembimbing II



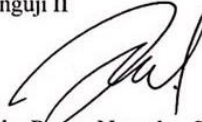
Amalia Juniary, S.Psi., M.A., Psikolog
NIP 197906262023212018

Penguji I



Marisya Pratiwi, M.Psi., Psikolog
NIP 198703192019032010

Penguji II



Indra Perto Nugroho, S.Psi., MA
NIP 199407072082031001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Tanggal 11 Oktober 2023



Syah Ajeeng Mardhiyah, S.Psi., M.Si
NIP 197805212002122004

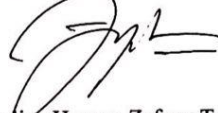
**LEMBAR PERSETUJUAN
UJIAN SKRIPSI**

Nama : Rebecca Gloverny
NIM : 04041381924048
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Kedokteran
Judul Skripsi : Gambaran *Organizational Justice* pada Karyawan yang Mengalami *Social Undermining*

Indralaya, 8 November 2023

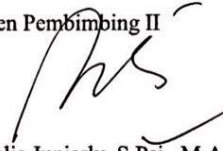
Menyetujui,

Dosen Pembimbing I



Angeline Hosana Zefany Tarigan S.Psi., M.Psi
NIP 198704152018032001

Dosen Pembimbing II



Amalia Juniarly, S.Psi., M.A., Psikolog
NIP 197906262023212018

Mengetahui,

Ketua Bagian Psikologi



Bayang Ajeng Mardiyah, S.Psi., M.Si
NIP 197805212002122004

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, Rebecca Gloverny, dengan disaksikan oleh tim dosen penguji skripsi, menyatakan bahwa skripsi ini adalah karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh derajat kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun. Tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam penelitian ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.

Indralaya, 11 Oktober 2023

Yang menyatakan,



HALAMAN PERSEMBAHAN

Peneliti mempersembahkan hasil penelitian skripsi ini dan mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya. Terima kasih atas kasih sayang yang selalu papa mama berikan untuk saya dan juga kakak. Terima kasih untuk papa dan mama yang telah mendidik dan selalu memberikan *support* dan selalu mendoakan saya dan kakak dimanapun kami berada dan apapun yang kami lakukan. Terima kasih juga untuk papa dan mama yang selalu mendengarkan keluh kesah saya dan memberi masukan agar saya dapat lebih baik lagi kedepannya.
2. Kepada kakak saya, kak Tasya, terima kasih sudah mendukung saya dan selalu mendengarkarkan serta menasihati saya. Terima kasih atas kasih sayang yang kakak berikan.
3. Saudara, sahabat, dan juga teman-teman seperjuangan. Terima kasih saya ucapkan kepada keluarga besar saya yang sudah membantu dan *support* saya selama ini. Terima kasih juga kepada sahabat saya selama di perkuliahan, Dilak, Ipeh, Angel, Awek, Nisek, Nauk, dan Pecol yang selalu memberikan saya semangat selama perkuliahan, terima kasih atas masukan dan saran yang dibalut dengan candaan. Terima kasih kepada Eka dan Ricky yang selalu memberikan semangat serta masukan kepada saya selama ini.
4. Diri saya sendiri, terima kasih untuk bisa berjuang dan tidak menyerah walaupun banyak hal yang terjadi di luar dan terkadang merasa sangat berat.

Terima kasih sudah bertahan dalam keadaan apapun. Terima kasih untuk tetap berdoa dan selalu ingat Tuhan ketika suka dan duka.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan proposal penelitian yang berjudul *Gambaran Organizational Justice pada Karyawan yang mengalami Social Undermining.*” Adapun tujuan dari penulisan proposal ini untuk memenuhi tugas mata kuliah skripsi.

Dalam proses penyusunan proposal ini peneliti mendapat banyak bantuan dan bimbingan sehingga peneliti dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi dan menyelesaikan proposal penelitian ini dengan baik. Maka dari itu peneliti mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah mempermudah dan memperlancar proses pengerjaan tugas ini
2. Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
3. dr. H. Syarif Husin, M.S., selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya
4. Sayang Ajeng Mardhiyah S.Psi., M.SI., selaku Ketua Bagian Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya
5. Marisyah Pratiwi M.Psi., Psikolog, selaku Koordinator Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya
6. Angeline Hosana Zefany Tarigan S.Psi., M.Psi., selaku Dosen Pembimbing 1 Skripsi

7. Amalia Juniarly., S.Psi., M.A., Psikolog, selaku Dosen Pembimbing 2 Skripsi
8. Seluruh dosen dan staf Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya.
9. Orang tua saya, Bapak Ir. Remansen Saragih dan Ibu Ir. Theresia Friska Sipayung, serta kakak saya tersayang dr. Nathasya Vania Saragih yang selalu memberikan *support* dan semangat setiap saat.
10. Teman-teman seperjuangan, Anisa Patika Sari, Angel Febrianti Simatupang, Faiza Khairunnisa, Naurah Demi Putridinanti, Nurvadillah, Siti Anissa Nursyahbani, Widya Hazimah Rosyadah, dan Zakya Alivaturodya Nasution yang selalu membantu, memberi dukungan, serta selalu memberi kritik dan saran yang membangun selama perkuliahan.

Peneliti juga menyadari bahwa skripsi yang peneliti susun masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka dalam menerima kritik dan saran yang membangun. Demikian skripsi ini peneliti buat dengan harapan dapat bermanfaat bagi kita semua. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi tiap orang yang membaca.

Palembang, 30 September 2022

Rabecca Gloverny
NIM 04041381924048

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
1. Manfaat teoritis.....	8

2. Manfaat praktis	8
E. Keaslian Penelitian	8
BAB II	15
LANDASAN TEORI.....	15
A. <i>Organizational Justice</i>	15
1. Pengertian <i>Organizational Justice</i>	15
2. Dimensi <i>Organizational Justice</i>	16
B. Gambaran <i>Organizational Justice</i> pada Karyawan yang Mengalami <i>Social Undermining</i>	18
BAB III.....	20
METODE PENELITIAN	20
A. Identifikasi Variabel Penelitian	20
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	20
1. <i>Organizational Justice</i>	20
C. Populasi dan Sampel Penelitian	20
1. Populasi Penelitian	20
2. Sampel Penelitian	21
D. Metode Pengumpulan Data	23
a. Skala <i>Organizational Justice</i>	24
E. Validitas dan Reliabilitas.....	25

1. Validitas.....	25
2. Reliabilitas.....	26
F. Metode Analisis Data.....	26
BAB IV	28
HASIL DAN PEMBAHASAN	28
A. Orientasi Kancuh Penelitian	28
B. Laporan Pelaksanaan Penelitian	29
1. Persiapan Alat Ukur	29
2. Pelaksanaan Penelitian	33
C. Hasil Penelitian.....	40
1. Deskripsi Responden Penelitian	40
2. Deskripsi Data Penelitian	44
D. Hasil Analisis Tambahan.....	48
1. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Usia ...	48
2. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
3. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	50
4. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Jumlah Anak.....	51

5. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Status Pekerjaan.....	52
6. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	53
7. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Gaji....	55
8. Uji Beda <i>Organizational Justice</i> pada Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	58
E. Pembahasan	59
BAB V.....	65
KESIMPULAN DAN SARAN	65
A. Kesimpulan.....	65
B. Saran.....	65
1. Bagi karyawan yang mengalami <i>social undermining</i>	65
2. Bagi peneliti selanjutnya	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 3.1 Skor Butir Pertanyaan</u>	24
<u>Tabel 3.2 Blueprint Skala <i>Organizational Justice</i></u>	24
<u>Tabel 4.1 Perbandingan Jumlah Aitem dan Nilai Reliabilitas Skala <i>Organizational Justice</i>.....</u>	32
<u>Tabel 4.2 Distribusi Skala <i>Organizational Justice</i> Aitem Valid dan Gugur.....</u>	32
<u>Tabel 4.3 Distribusi Skala <i>Organizational Justice</i> Aitem Valid dan Gugur.....</u>	33
<u>Tabel 4.4 Penyebaran Skala Uji Coba (<i>Try Out</i>)</u>	36
<u>Tabel 4.5 Penyebaran Skala Penelitian</u>	39
<u>Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia</u>	40
<u>Tabel 4.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....</u>	40
<u>Tabel 4.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan</u>	41
<u>Tabel 4.9 Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah Anak</u>	41
<u>Tabel 4.10 Deskripsi Responden Berdasarkan Status di Pekerjaan.....</u>	41
<u>Tabel 4.11 Deskripsi Responden Berdasarkan Gaji.....</u>	42
<u>Tabel 4.12 Deskripsi Responden Berdasarkan Domisili.....</u>	42
<u>Tabel 4.13 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....</u>	43
<u>Tabel 4.14 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Perlakuan yang Pernah Diterima.....</u>	43
<u>Tabel 4.15 Deskripsi Responden Berdasarkan Perlakuan yang Pernah Diterima</u>	44
<u>Tabel 4.16 Deskripsi Data Responden Penelitian</u>	44
<u>Tabel 4.17 Formulasi Kategorisasi</u>	45
<u>Tabel 4.18 Deskripsi Kategorisasi Dimensi <i>Distributive Justice</i> Pada Responden</u>	46
<u>Tabel 4.19 Deskripsi Kategorisasi Dimensi <i>Procedural Justice</i> Pada Responden</u>	46

<u>Tabel 4.20 Deskripsi Kategorisasi Dimensi <i>Interpersonal Justice</i> Pada Responden</u>	47
<u>Tabel 4.21 Deskripsi Kategorisasi Dimensi <i>Informatonal Justice</i> Pada Responden</u>	47
<u>Tabel 4.22 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Usia</u>	48
<u>Tabel 4.23 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Jenis Kelamin</u>	49
<u>Tabel 4.24 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Status Perkawinan</u>	50
<u>Tabel 4.25 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Jumlah Anak</u>	51
<u>Tabel 4.26 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Status Pekerjaan</u>	52
<u>Tabel 4.27 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Lama Bekerja</u>	53
<u>Tabel 4.28 Hasil <i>Post Hoc</i></u>	54
<u>Tabel 4.29 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Gaji</u>	55
<u>Tabel 4.30 Hasil <i>Post Hoc</i></u>	56
<u>Tabel 4.31 Deskripsi Hasil Uji Beda Berdasarkan Pendidikan Terakhir</u>	58
<u>Tabel 4.32 Mean Dimensi <i>Organizational Justice</i> Pada Responden</u>	59

DAFTAR LAMPIRAN

<u>LAMPIRAN A</u>	73
<u>LAMPIRAN B</u>	82
<u>LAMPIRAN C</u>	89
<u>LAMPIRAN D</u>	101
<u>LAMPIRAN E</u>	114
<u>LAMPIRAN F</u>	122

**GAMBARAN ORGANIZATIONAL JUSTICE PADA KARYAWAN YANG
MENGALAMI SOCIAL UNDERMINING**

Rabecca Gloverny¹, Angeline Hosana Zefany Tarigan²

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran *organizational justice* pada karyawan yang mengalami *social undermining*. Sampel penelitian ini adalah 118 karyawan yang mengalami *social undermining* di Indonesia. Teknik *sampling* pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala yang telah disusun sendiri berdasarkan dimensi dari *organizational justice* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice* (Robbins & Judge, 2015). Skala *organizational justice* terdiri dari 24 aitem. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice* berada pada kategori tinggi. Hal ini dikarenakan responden yang mengalami perlakuan *social undermining* dengan perlakuan yang berulang sebanyak 89 orang (75,4%). Nilai *mean* tertinggi pada variabel *organizational justice* berada pada dimensi *interpersonal justice*.

Kata Kunci: *Organizational Justice, Social Undermining*

¹Mahasiswa Program Studi Psikologi FK Universitas Sriwijaya

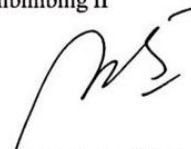
²Dosen Program Studi Psikologi FK Universitas Sriwijaya

Pembimbing I



Angeline Hosana Zefany Tarigan, S.Psi., M.Psi
NIP 198704152018032001

Pembimbing II



Amalia Juniary, S.Psi., M.A., Psikolog
NIP 197906262023212018

Mengetahui,

Ketua Bagian Psikologi



Ayeng Ajeng Mardiyah, S.Psi., M.Si
NIP 197805212002122004

**DESCRIPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN EMPLOYEES WHO
EXPERIENCE SOCIAL UNDERMINING**

Rabecca Gloverny¹, Angeline Hosana Zefany Tarigan²

ABSTRACT

The purpose of this study was to know the description of organizational justice in employees who experience social undermining. Participants in this study were 118 employees who experience social undermining in Indonesia. The sampling technique in this study was purposive sampling. The measuring tool used in this research is a scale that has been prepared by the researcher based on the dimensions of organizational justice which consist of four dimensions, namely distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice (Robbins & Judge, 2015). The organizational justice scale consists of 24 items. Data analysis used is descriptive statistical techniques. The results showed that distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, and informational justice are in the high category. This is because 89 respondents (75,4%) experienced social undermining with repeated treatment. The highest mean value for organizational justice variable is in the interpersonal justice dimension.

Keyword: *Organizational Justice, Social Undermining*

¹Student of Psychology Department of Medical Faculty, Sriwijaya University

² Lecture of Psychology Department of Medical Faculty, Sriwijaya University

Pembimbing I

Pembimbing II



Angeline Hosana Zefany Tarigan, S.Psi., M.Psi
NIP 198704152018032001



Amalia Juniarty, S.Psi., M.A., Psikolog
NIP 197906262023212018

Mengetahui,

Ketua Bagian Psikologi



Sayang Ajeng Mardhiyah, S.Psi., M.Si
NIP 197805212002122004

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya di organisasi. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang membuat karyawannya betah di tempat kerja dan membuat karyawannya melakukan aktivitas serta menyelesaikan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan rasa aman dan karyawan dapat bekerja secara maksimal (Nabawi, 2019).

Karyawan yang bekerja dalam satu tim dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kualitas kerja karyawan akan meningkat apabila masing-masing karyawan dapat berkomunikasi dengan baik yang didasarkan pengalaman kerja sebelumnya sehingga produktivitas kinerja akan tercapai (Shockley & Zalabak, 2013). Amanda (2014) mengatakan bahwa suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila karyawannya tidak hanya menjalankan peran tertentu, tetapi juga menjalankan perilaku selain bekerja.

Perilaku positif karyawan menurut Irmin (2004), antara lain seperti menghargai atasan (*supervisor*) dan rekan kerja, tidak suka memancing konflik, dapat mengendalikan emosi dengan baik, berperilaku sepantasnya, tidak menyinggung rekan kerja, tidak suka mencela rekan kerja, dan lain sebagainya. Topchik (2000) menambahkan bahwa ada perilaku negatif karyawan, antara lain mudah marah dan melampiaskan amarahnya kepada rekan kerja, menolak ide-ide baru, menyebarkan gosip, tidak menepati janji, selalu mengkritik pendapat dari

rekan kerja yang lain, tidak bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeow (2010), ditemukan bahwa masih banyak individu yang mengalami perlakuan negatif dari rekan kerjanya yang disebabkan oleh kurangnya keharmonisan antar rekan kerja dan menerima perlakuan tidak adil dari atasan yang mengakibatkan terkenanya dampak pada psikologis. Hal tersebut sejalan dengan berita yang dilansir dari KilasJatim.com (2020) pada PT. A, dimana salah seorang karyawan berinisial S memutuskan pensiun dini dikarenakan hubungannya yang tidak harmonis dengan pihak perusahaan. Pihak atasan terus berusaha mencari-cari kesalahan hingga berujung pada pemberian Surat Peringatan Tingkat 3 (SP3) disusul dengan tuduhan bahwa S telah bekerjasama dengan *supplier*. Adanya ketidaksesuaian prosedur yang dilakukan, membuat S merasa harga dirinya telah dijatuhkan dan tidak sepadan dengan dedikasinya selama bekerja di PT. A.

Kasus lain terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Rozikin (2013), yaitu pada PT. B terdapat perlakuan tidak menyenangkan yang berasal dari ketua unit perusahaan, dimana ketua unit perusahaan selalu menghindari konflik yang terjadi di perusahaan dan konflik tersebut tidak diselesaikan. Pihak pimpinan perusahaan juga kekurangan informasi mengenai keadaan atau konflik yang sebenarnya terjadi sehingga pekerjaan di perusahaan menjadi terhambat. Selain itu, ada pula perlakuan tidak menyenangkan antar karyawan yang terjadi yaitu adanya rasa iri atau cemburu antar karyawan sehingga mengakibatkan adanya jarak antar karyawan. Hal itu menyebabkan pekerjaan tiap-tiap unit seperti unit *ticketing*,

casier, accounting, distribusi, airport handle, dan lain sebagainya menjadi tidak efisien.

Ada pula penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2015) di PT. C (perusahaan industri) ditemukan perlakuan yang tidak menyenangkan antar karyawannya, yaitu di departemen *purchasing* terdapat tindakan seperti memberikan komentar yang merendahkan, mengabaikan orang lain, menghina orang lain, tidak menjawab ketika ditanya, dan lain sebagainya. Sikap ketidaksopanan tersebut akan mempengaruhi kenyamanan karyawan lain dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan konflik.

Penelitian lain dilakukan oleh Aisyah dan Ariefiantoro (2019) di PT. D, yaitu ditemukan ketidaksesuaian antara SOP dan fakta yang terjadi di lapangan, salah satu diantaranya yaitu adanya kesalahpahaman yang menyebabkan konflik antara karyawan yang satu dengan yang lain, bahkan melakukan *silent treatment* antar karyawan sehingga lingkungan kerja terasa kurang nyaman.

Perilaku negatif seperti membicarakan hal buruk mengenai rekan kerja (gosip), menolak kehadiran rekan kerja, meremehkan ide seseorang, menyembunyikan informasi yang diperlukan, tidak membela rekan kerjanya ketika terlibat dalam konflik, memberi komentar yang merendahkan, memberikan *silent treatment*, dan tidak memberikan informasi terkait pekerjaan kepada rekan kerja (Song dan Zhao, 2022). *Social undermining* menurut Greenbaum, Eissa, dan Mawritz (dalam Strongman, 2013) yaitu perilaku yang dilakukan seseorang untuk menghalangi seseorang dalam membangun dan memelihara hubungan

interpersonal yang positif, kesuksesan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan menghalangi seseorang mencapai reputasi yang diinginkan.

Duffy, Scott, Shaw, Tepper, dan Aquino (2012) menyatakan bahwa individu yang melakukan perilaku *social undermining* merupakan cara ampuh bagi seseorang agar pelaku *social undermining* terlihat lebih baik daripada orang lain. Selain itu, *social undermining* merupakan salah satu cara agar pelaku *social undermining* dapat mengurangi perasaan rendah diri yang dirasakan karena keunggulan orang lain, meningkatkan keadaan diri, serta melampiaskan perasaan frustrasi dan permusuhan yang dirasakan (Dunn & Schweitzer, 2006).

Menurut Duffy, Ganster, dan Pagon (dalam Greenbaum, Mawrits, & Piccolo, 2015) yaitu apabila *supervisor* melakukan perilaku *social undermining*, maka mereka memberi perlakuan yang tidak adil kepada karyawannya. Perilaku *supervisor undermining* sendiri berkaitan dengan timbulnya reaksi karyawan yang menjadi tidak menyenangkan dan mendatangkan persepsi yang buruk mengenai *supervisor*.

Kerwin, Jordan, dan Turner (2015) menyebutkan bahwa *organizational justice* merupakan hal yang terkait dengan persepsi karyawan mengenai seberapa adil karyawan tersebut diperlakukan pada suatu organisasi. *Organizational justice* menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan dalam memahami dan memprediksi perilaku karyawan di dalam organisasi.

Organizational justice menurut Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (2012) merupakan tingkatan dimana seorang individu merasa mendapatkan perlakuan

yang adil di tempat kerja. Robbins dan Judge (2015) juga menyatakan bahwa *organizational justice* merupakan keadilan yang berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai bagaimana cara karyawan tersebut diperlakukan di tempat kerja dengan cara melakukan evaluasi mengenai seberapa adil karyawan tersebut diperlakukan. *Organizational justice* mengacu kepada keadilan sebuah organisasi dalam mengambil keputusan, prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan, serta perlakuan *interpersonal* yang diterima oleh karyawan (Lai Wan & Wan, 2016)

Robbins dan Judge (2015) menyebutkan bahwa *organizational justice* terdiri dari 4 dimensi yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice*. *Distributive justice* yaitu sejauh mana suatu penghargaan diberikan kepada karyawan secara adil dan harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi.

Selanjutnya yaitu *procedural justice*, dimana dimensi ini berhubungan dengan keadilan atas prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Suliman & Kathairi, 2013). Colquitt, LePine, dan Wesson (2018) menyatakan bahwa konsistensi, supresi bias, dan akurasi dapat memastikan prosedur yang dilakukan bersifat netral dan objektif, tidak bias, dan tidak bersifat diskriminatif.

Colquitt, et. al., (2018) menyebutkan bahwa *distributive justice* dan *procedural justice* mempengaruhi karyawan, yaitu apabila *outcomes* yang diperoleh memuaskan, maka karyawan tersebut tidak terlalu mencemaskan seberapa adil prosedur yang dilakukan.

Ketiga yaitu *interpersonal justice* yaitu mengacu kepada penilaian yang dibuat oleh karyawan mengenai perasaan adil yang dirasakan karyawan terkait perlakuan yang diberikan *supervisor* (Gibson et al., 2012). *Interpersonal justice* ada ketika memenuhi dua aturan, yaitu rasa hormat dan kesopanan. Rasa hormat berkaitan dengan perlakuan yang diberikan oleh *supervisor* dalam memperlakukan karyawannya dengan bermartabat dan tulus sedangkan kesopanan merupakan cerminan dari *supervisor* dalam hal kontrol diri untuk tidak memberikan komentar negatif atau ofensif. Maka, *interpersonal injustice* dapat terjadi apabila *supervisor* bersikap kasar atau tidak menghormati karyawannya (Bies, dalam Colquitt, et. al., 2018).

Terakhir adalah *informational justice* yaitu terkait prosedur dalam pengambilan keputusan dilakukan secara menyeluruh dan tepat waktu (Lilly, Virick, & Wipawayangkool, 2012). Folger dan Skarlicki (dalam Colquitt, et. al., 2018) menyebutkan bahwa *informational justice* tercipta apabila memenuhi dua aturan yaitu *justification rule* dan *truthfulness rule*. *Justification rule* merupakan hal yang harus dilakukan oleh *supervisor* dalam menjelaskan prosedur pengambilan keputusan dan hasil menjelaskan hasil yang didapat secara lengkap, menyeluruh, dan masuk akal. *Truthfulness rule* sendiri menjelaskan bahwa komunikasi yang terjadi merupakan komunikasi yang jujur dan apa adanya.

Suatu organisasi dapat dikatakan adil terhadap karyawannya apabila hubungan antara *supervisor* dan bawahannya terjalin dengan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan benar. Selain itu, kejujuran dan ketepatan

informasi yang diterima dari pihak *supervisor* juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap *organizational justice* (Kristanto, 2015).

Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, dan Pagon (dalam Lee, Kim, Bhave & Duffy, 2016) berpendapat bahwa korban dari *social undermining* akan merasa bahwa mereka merupakan korban dari ketidakadilan interpersonal (*interpersonal injustice*). Maka dari itu, *organizational justice* merupakan suatu hal yang sangat penting bagi karyawan untuk mendapatkan perlakuan adil dari organisasi tempat kerjanya (Shin, Du, & Choi, 2015). Selain itu, *social undermining* akan terjadi apabila menormalisasikan penilaian yang tidak adil atau melakukan normalisasi terhadap penilaian secara tidak adil (Johnson, 2014).

Berdasarkan hasil paparan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melihat gambaran *organizational justice* pada karyawan yang mengalami *social undermining*.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana gambaran *organizational justice* pada karyawan yang mengalami *social undermining*?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gambaran *organizational justice* pada karyawan yang mengalami *social undermining*.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan sebagai kajian ilmiah yang dapat menjadi salah satu acuan berpikir untuk pengembangan kajian di bidang psikologi industri dan organisasi khususnya bagaimana gambaran *organizational justice* pada karyawan yang mengalami *social undermining*.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi responden

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada responden untuk dapat meningkatkan *organizational justice* di tempat kerjanya.

- b. Bagi peneliti selanjutnya:

Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan kontribusi dalam pengembangan teori, penambahan informasi, serta pengetahuan mengenai *organizational justice*.

E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian yang terdahulu yang memiliki karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, meskipun berbeda dalam hal kriteria subjek, jumlah, dan posisi variabel penelitian atau metode analisis yang digunakan. Pada penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan yaitu penelitian pertama dilakukan oleh Hanul Park, Kang-Sook Lee, Yong-Jun Park, Dong-Joon Lee, dan Hyun-Kyung Lee pada tahun 2019 dengan judul *The Association between Organizational Justice and*

Psychological Well-Being by Regular Exercise in Korean Employees. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu karyawan perusahaan di Seoul dan Provinsi Gyeonggi, Korea Selatan, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 494 siswa karyawan perusahaan di Seoul dan Provinsi Gyeonggi, Korea Selatan. Penelitian ini memiliki 2 variabel yaitu *organizational justice* dan *psychological well-being*. Kesimpulannya, tingkat *organizational justice* yang dirasakan secara signifikan lebih tinggi pada kelompok *psychological well-being* yang sehat. Studi di Jepang menunjukkan bahwa semakin rendah tingkat *organizational justice*, maka semakin tinggi rasio dari tekanan psikologis yang didapat sehingga menunjukkan bahwa *organizational justice* yang rendah dikaitkan dengan kesehatan mental yang buruk.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel *psychological well-being*. Target subjek yang digunakan pada penelitian ini juga berbeda, dimana pada penelitian ini menggunakan subjek karyawan di Indonesia yang mengalami *social undermining*.

Penelitian kedua dilakukan oleh Heung-Jun Jung dan Mohammad Ali pada tahun 2017 dengan judul *Corporate Social Responsibility, Organizational Justice, and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu karyawan *Hyundai Motor Company* (HMC), dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 457 karyawan HMC dari 4 departemen yang berbeda. Penelitian ini memiliki 4 variabel yaitu *corporate social responsibility (CSR)*, *organizational*

justice, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*. Kesimpulannya, *perceiver CSR* merupakan prediktor kuat dalam mempengaruhi *organizational commitment* dan *job satisfaction*, dan dampak dari CSR pada *organizational commitment* dan *job satisfaction* dimediasi oleh *organizational justice*.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel *corporate social responsibility (CSR)*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment*. Target subjek yang digunakan pada penelitian ini juga berbeda, dimana pada penelitian ini menggunakan subjek karyawan di Indonesia yang mengalami *social undermining*.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Nenin Kartika Sari pada tahun 2019 dengan judul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 100 karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya. Penelitian ini memiliki 3 variabel yaitu dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Kesimpulannya, terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau; terdapat pengaruh antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau; terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, peneliti tidak menggunakan subjek karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau.

Penelitian keempat dilakukan Harris Kristanto pada tahun 2015 dengan judul Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu 100 orang karyawan di bagian produksi, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 38 karyawan di bagian produksi. Penelitian ini memiliki 3 variabel yaitu perilaku keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian di atas dari segi subjek, dimana peneliti tidak hanya pada karyawan di bagian produksi .

Penelitian kelima dilakukan oleh Nenin Kartika Sari pada tahun 2019 dengan judul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan korealisme. Populasi penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Dwiwira

Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 100 karyawan PT. Dwiwira Lestari Jaya. Penelitian ini memiliki 3 variabel yaitu persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja. Selain itu hasil dari penelitian ini yaitu menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur, terdapat pengaruh antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur, dan terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian di atas dari segi subjek, dimana peneliti tidak menggunakan subjek pada PT. Dwiwira Lestari Jaya, Kecamatan Biatan, Kabupaten Berau, Kalimantan Timur.

Selanjutnya penelitian keenam yang dilakukan oleh I Made Pasek Ardiana Putra dan I Gede Riana pada tahun 2017 dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Bounty Hotel-Bali. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu karyawan Bounty Hotel-Bali, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 159 karyawan tetap dan kontrak di Bounty Hotel-Bali. Penelitian ini memiliki 3 variabel yaitu peran keadilan organisasi,

keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional. Selain itu hasil dari penelitian ini yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional..

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel keterlibatan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian di atas dari segi subjek, dimana peneliti tidak menggunakan subjek karyawan Bounty Hotel-Bali.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh I Made Dika Mahendra dan Ida Bagus Ketut Surya pada tahun 2017 dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu 353 karyawan PDAM Kabupaten Tabanan, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 78 orang karyawan PDAM Kabupaten Tabanan. Penelitian ini memiliki 4 variabel yaitu iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil dari penelitian ini yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hal yang membedakan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah pada variabel, dimana peneliti tidak menggunakan variabel iklim organisasi, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian di atas dari segi subjek, dimana peneliti tidak menggunakan subjek karyawan PDAM Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti. Peneliti hanya menggunakan variabel *organizational justice* sebagai variabel sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian saat ini dapat dipertanggungjawabkan keasliannya.

DAFTAR PUSTAKA

- (2020, August). Imbas tahan pesangon, lg digugat eks direktornya. *KilasJatim.com*. Retrieved from <https://kilasjatim.com/imbasm-tahan-pesangon-lg-digugat-eks-direktornya/> 13 April 2022
- Aisyah, M. S., & Ariefiantoro, T. (2019). Analisis disiplin kerja pada sales promotion girl (spg) dan sales promotion boy (spb) (studi kasus pada mds paragon semarang). *Solusi*, 17(3).
- Amanda, A. R. (2014). Pengaruh employee communication terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh employee engagement pada karyawan di beberapa fakultas Universitas Tri Sakti Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 7 (1).
- Anwar, C. (2015). Manajemen konflik untuk menciptakan komunikasi yang efektif (Studi kasus di Departemen Purchasing Pt. Sumi Rubber Indonesia). *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 148-157.
- Azwar, S. (2018). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Pelajar
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace. In *McGraw-Hill Education* (Vol. 4, Issue 4).
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (Eds.). (2015). The Oxford handbook of justice in the workplace.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edition, Vol. 17). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., dan Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*. 55(3). 643-666.
- Dunn, J. R, dan Schweitzer, M. E. (2006). Green and mean: envy and social undermining in organizations. *Research on Managing Groups and Teams*. (8), 177-197
- Fadlilah, C. A., & Surjanti, J. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship

- Behavior Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Purnama Indonesia Sidoarjo). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 437-446.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw–Hill.
- Greenberg, J., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelana, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice* (pp. 9-10). United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Piccolo, R. F. (2015). When leaders fail to “walk the talk” supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 41(3), 929-956.
- Irmin, S. (2004). 135 sikap positif karyawan berprestasi: *Self improvement series*. Jakarta: Setia Media
- Johnson, J. A. (2014). From open data to information justice. *Ethics and Information Technology*, 16, 263-274.
- Jung, H. J., & Ali, M. (2017). Corporate social responsibility, organizational justice and positive employee attitudes: In the context of Korean employment relations. *Sustainability*, 9(11), 1992.
- Kautz, J. (2020). Sticks and Stones May Break My Bones: Social Undermining as Social Influence.
- Kerwin, S., Jordan, J., S., dan Turner, B., A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?. *Journal of sport management review*. 18: 384-395.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A practical, problem-solving approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki. A. (2014). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 86-98.
- Lai Wan, H., & Wan, H. L. (2016). Organisational justice, organisational citizenship behaviour, job satisfaction and leader–member exchange. *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, 37-82.
- Lee, K. Y., Kim, E., Bhave, D. P., & Duffy, M. K. (2016). Why victims of undermining at work become perpetrators of undermining: An integrative

model. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 915–924.
<https://doi.org/10.1037/apl0000092>

- Lesmana, D. S., Darna, N., & Suhendi, R. M. (2021). Pengaruh gaji dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai (suatu studi pada badan pengelolaan keuangan daerah kabupaten ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 168-182.
- Lilly, J., Virick, M. & Wipawayangkool, K. (2012). Recency effects in justice and organizational citizenship behavior: the impact of coping style. *Journal of Business Strategies*, Vol. 32.
- Maretta, E. A., & Harsono, Y. T. (2022). Hubungan keadilan organisasi dengan komitmen organisasi pt indonesia power grati. *Motiva: Jurnal Psikologi*, 5(2), 76-84.
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118-143.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167.
- Noli, F. J., Sumampouw, O. J., & Ratag, B. T. (2021). Usia, masa kerja dan keluhan nyeri punggung bawah pada buruh pabrik tahu. *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 2(1), 015-020.
- Park, H., Lee, K. S., Park, Y. J., Lee, D. J., & Lee, H. K. (2019). The association between organizational justice and psychological well-being by regular exercise in korean employees. *International journal of environmental research and public health*, 16(12), 2223.
- Pusdiklat Pajak. (2015). Penghasilan kelas menengah naik = Potensi pajak? bppk.kemenkeu.go.id. Retrieved from <https://bppk.kemenkeu.go.id/pusdiklat-pajak/berita/penghasilan-kelas-menengah-naik-potensi-pajak-922473>
- Reynolds, KD. (2009). *The effects of abusive supervision and social support on workplace aggression*. Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences, DePaul University, Chicago: Illinois

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rozikin, A. (2013). *Komunikasi dan konflik (studi kasus penyelesaian konflik antar karyawan PT. Kawan jelajah dunia)*. Fakultas Dakwah, Surabaya.
- Safitri, D., Hasan, A., & Fachrunisa, A. (2015). *Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Budaya Etis Organisasi Terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) Akuntansi (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Kampar)*. Doctoral dissertation, Riau University.
- Santrock, J. W. (2018). *Essentials of Life-Span Development Fifth Edition*.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 123-134.
- Shin, Y., Du, J., dan Choi, J., N. (2015). Multi-level longitudinal dynamics between procedural justice and interpersonal helping in organizational teams. *Journal of Business Psychology*. 30: 513-528.
- Shockley, P. S., Zalabak. (2013). *Fundamentals of Organization Communication: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personal. Individ. Differ.* 104:453-459. Doi:10.1016/j.paid.2016.09.010
- Song, Y., & Zhao, Z. (2022). Social undermining and interpersonal rumination among employees: The mediating role of being the subject of envy and the moderating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8419.
- Strongman, L. (2013). The psychology of social undermining in organisational behaviour. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 6, e3.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&R*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suliman, A., dan Khatairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of UAE. *Journal Employee Relation*. 35(1): 98-115.

Topchik, G.S (2000). *Managing workplace negativity*. United States: Amacom

Yeow, J. A. (2010). The Cause of Workplace-Bullying in SMEs. *Global Conference on SME and Enterpreunership*. 1-8