

Keadilan Organisasi sebagai Peramal terhadap Kepuasan Kerja

ASYAKIREEN BINTI SAMSUDIN
Universiti Kebangsaan Malaysia
MALAYSIA
syakanda1304@gmail.com

AZMAN BIN ISMAIL
Universiti Kebangsaan Malaysia
MALAYSIA
azisma08@gmail.com

ABSTRAK

Keadilan organisasi terdiri daripada dua elemen utama yang terpenting iaitu keadilan pengagihan dan keadilan prosedur. Kajian terkini dari sudut pandang sokongan organisasi mengetengahkan bahawa pelaksanaan kedua-dua elemen keadilan organisasi ini memberi kesan terhadap tingkah laku pekerja terutamanya kepuasan kerja. Sungguhpun telah banyak kajian seumpama ini dilaksanakan, peranan keadilan organisasi sebagai pemboleh ubah peramal masih kurang dibincangkan dalam konteks tanggapan sokongan organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti hubungan di antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja terhadap kakitangan di salah sebuah Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri di Malaysia. Data yang diperolehi telah dianalisa melalui perisian SmartPLS. Hasil analisis mendapati bahawa kemampuan pihak pengurusan dalam melaksanakan keadilan pengagihan dan keadilan prosedur yang teratur telah dilihat meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi yang dikaji. Seterusnya, kajian ini turut membincangkan implikasi kajian terhadap teori, kaedah penyelidikan dan pengamal organisasi.

Kata kunci: *Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, SmartPLS*

ABSTRACT

Organizational justice consists of two main elements, which are distributive justice and procedural justice. Recent research from the perspective of organizational support highlights that the implementation of these two elements of organizational justice affects the employees' behavior, especially job satisfaction. Although many studies have been carried out, the role of organizational justice as a predictor is less discussed in the perceived organizational support context. Therefore, this study was conducted to identify the relationship between organizational justice and job satisfaction among staff at one of the State Secretary Offices in Malaysia. The data obtained were analyzed using SmartPLS software. The results show that the management's ability in executing the distributive justice and procedural justice systematically was seen to increase job satisfaction in the organization being studied. Besides, this study also discusses the implications of the study towards the theory development, research methods and organizational practitioners.

Key Words: *Organizational Justice, Job Satisfaction, SmartPLS*

PENGENALAN

Keadilan organisasi merupakan salah satu komponen terpenting dalam model tanggapan sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; Roch & Shanock, 2006). Secara lazimnya, ia merujuk kepada persepsi pekerja berkenaan tahap keadilan atau layanan saksama yang diterima daripada organisasi atau majikan (Byrne & Cropanzano, 2001; Choi, Moon, Ko, & Min, 2014; Greenberg, 1990). Keadilan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kepercayaan, perasaan sikap dan tingkah laku pekerja. Pengurusan keadilan organisasi yang mantap berupaya membentuk persepsi yang baik terhadap organisasi serta menghindarkan diskriminasi terhadap pekerja (Joseph, Seok, & Mutang, 2014). Selain itu, pengurusan pengagihan sumber secara teratur dan terancang melalui komunikasi yang telus dan terbuka, pelaksanaan yang konsisten berdasarkan kriteria pekerja serta mengikut prosedur dan etika yang bersesuaian amat penting bagi memastikan aspek kesaksamaan wujud di antara pekerja dan organisasi (Mahboob & Khan, 2017; Saks, 2006). Tindakan ini akan meningkatkan motivasi pekerja, kecekapan tugas, daya saing, mengurangkan pembaziran sumber serta memperbaiki hubungan profesional di antara pekerja dengan organisasi (Mahboob & Khan, 2017).

Konsep keadilan organisasi bersifat multidimensi (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001) di mana terdapat dua komponen yang sering dibincangkan iaitu keadilan pengagihan dan keadilan prosedur (Park, Song, & Lim, 2016; Roch & Shanock, 2006). Keadilan pengagihan biasanya ditakrifkan sebagai tanggapan pekerja berkaitan sejauh mana pengagihan sumber diuruskan secara adil dan saksama berbanding sumbangan yang telah diberikan kepada organisasi (Colquitt, 2001; Niehoff & Moorman, 1993). Contohnya, pengagihan sumber seperti pembahagian tugas, kenaikan pangkat, kenaikan gaji serta insentif perlu setara dengan kualiti dan kuantiti kerja yang disampaikan bagi mewujudkan tanggapan keadilan pengagihan. Manakala keadilan prosedur pula sering ditakrifkan sebagai tanggapan pekerja tentang sejauh mana proses atau prosedur dalam membuat keputusan berkaitan pengagihan sumber dilaksanakan secara adil (Moorman, 1991; Saks, 2006; Wang, Liao, Xia, & Chang, 2010). Contohnya, penglibatan pekerja dalam memberi pandangan terhadap pengagihan sumber seperti kriteria penilaian prestasi menunjukkan mereka mempunyai persepsi terhadap keadilan prosedur yang diamalkan di sesebuah organisasi.

Dalam era global yang semakin kompetitif dan mencabar, produktiviti tugas yang efektif dan efisien amat penting dalam mencapai misi dan keperluan organisasi (Leelamanothum, Nan, & Ngudgratoke, 2018; Sokhanvar, Hasanpoor, Hajihashemi, & Kakemam, 2016). Kecemerlangan sesebuah organisasi yang dipandu oleh pihak pengurusan berlaku apabila pekerja yang merupakan aset organisasi berasa gembira dan seronok untuk bekerja bersama-sama di bawah satu pasukan (Mahboob & Khan, 2017; Perryer, Jordan, Firns, & Travaglione, 2010). Situasi ini menyaksikan bahawa kemampuan pihak pengurusan dalam melaksanakan sokongan organisasi melalui keadilan organisasi secara teratur dapat memupuk tingkah laku pekerja yang positif terutamanya kepuasan kerja (Arab & Atan, 2018; Lutfi Althayneh, Khasawneh, & Abedalhafiz, 2014; Suifan, 2019; Suifan, Diab, & Abdallah, 2017; Yuan, 2015). Dalam perspektif tanggapan sokongan organisasi, kepuasan kerja ditakrifkan sebagai persepsi pekerja terhadap pelbagai aspek atau dimensi dalam pekerjaan mereka serta tahap penyesuaian antara pekerja dengan organisasi (Rad & Yarmohammadian, 2006; Spector, 1997).

Walaupun sifat hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja telah dikaji dengan meluas, peranan keadilan organisasi sebagai peramal penting kepada kepuasan kerja masih kurang dibincangkan dalam konteks tanggapan sokongan organisasi (Phayoonpun & Mat, 2014). Situasi ini mendorong penyelidik untuk terus meneroka sifat hubungan ini. Secara khususnya, kajian ini dijalankan bertujuan menilai dua objektif utama: pertama ialah memeriksa hubungan antara keadilan pengagihan dengan kepuasan kerja. Kedua, memeriksa hubungan antara keadilan prosedur dengan kepuasan kerja. Seterusnya, artikel ini akan membincangkan lima komponen penting iaitu kajian literatur, metodologi, dapatan kajian, perbincangan dan implikasi serta kesimpulan.

KAJIAN LITERATUR

Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi yang sering dibincangkan terdiri daripada dua elemen utama iaitu keadilan pengagihan dan keadilan prosedur (Park et al., 2016; Roch & Shanock, 2006). Keadilan pengagihan kebiasaannya merujuk kepada kesetaraan sumber yang diterima berbanding sumbangan kerja yang telah diberikan kepada organisasi (Colquitt, 2001; Niehoff & Moorman, 1993). Peranan keadilan pengagihan sebagai pemboleh ubah peramal penting terhadap kepuasan kerja dilihat sejajar dengan pandangan yang dikemukakan oleh John Stacey Adams melalui Teori Ekuiti (Adams, 1963). Teori ini menyatakan bahawa keseimbangan di antara input (sumbangan kerja) dan output (gaji, ganjaran, kenaikan pangkat) yang setimpal akan mewujudkan tingkah laku pekerja yang positif.

Seterusnya, keadilan prosedur kebiasaannya merujuk kepada kesetaraan sumber yang diterima berdasarkan prosedur atau polisi pengagihan yang diputuskan oleh organisasi terhadap sumbangan kerja yang telah diberikan (Moorman, 1991; Saks, 2006; Wang et al., 2010). Peranan keadilan prosedur sebagai pemboleh ubah peramal penting terhadap kepuasan kerja adalah selari dengan pandangan yang diutarakan oleh Leventhal dalam teori keadilan prosedur (Leventhal, 1980). Prosedur pengagihan sumber yang mempunyai ciri-ciri seperti pelaksanaan yang konsisten, boleh diperbaiki, tidak berat sebelah, mempunyai ruang untuk bersuara (wakil bagi menyuarakan pandangan atau masalah) serta dilaksanakan dengan tepat dan mengikut etika akan meningkatkan lagi persepsi positif terhadap keadilan prosedur dan seterusnya mewujudkan tingkah laku pekerja yang positif terhadap organisasi. Aplikasi teori-teori tersebut dalam model tanggapan sokongan organisasi menunjukkan bahawa hubungan di antara pihak pengurusan dan pekerja melalui keadilan organisasi dalam membina tingkah laku pekerja yang positif seringkali diuraikan melalui keadilan pengagihan dan keadilan prosedur (Phayoonpun & Mat, 2014; Rhoades & Eisenberger, 2002; Suifan et al., 2017).

Beberapa kajian terkini berkenaan keadilan organisasi yang merangkumi keadilan pengagihan dan keadilan prosedur telah dikendalikan berdasarkan sampel organisasi yang berbeza. Di antaranya ialah kajian terhadap persepsi 166 guru dari sekolah awam di Jordan (Lutfi Altahayneh et al., 2014), 210 pekerja pelbagai organisasi di Lembah Klang, Malaysia (Yuan, 2015), 323 pekerja syarikat penerbangan di Jordan (Suifan et al., 2017), 402 pengurus dan

pekerja di institusi pengajian tinggi di Iraq (Arab & Atan, 2018) dan 361 pekerja syarikat farmaseutikal di Jordan (Suifan, 2019). Hasil daripada kajian ini memaparkan dua peranan penting pihak pengurusan dalam keadilan organisasi yang efektif. Pertama, keadilan pengagihan dilaksanakan melalui penetapan sumber yang sepadan dan munasabah (Suifan et al., 2017; Yuan, 2015). Manakala keadilan prosedur dilakukan dengan memastikan pandangan pekerja didengari, menyampaikan maklumat dengan jelas, dilaksanakan secara konsisten terhadap semua pekerja yang berkaitan serta dijalankan menepati piawaian etika dan moral (Arab & Atan, 2018; Lutfi Altahayneh et al., 2014; Suifan, 2019). Kebolehan pihak pengurusan dalam mengendalikan peranan tersebut secara teratur menjadi peramal penting dalam meningkatkan kepuasan pekerja di organisasi yang dinyatakan (Arab & Atan, 2018; Lutfi Altahayneh et al., 2014; Suifan, 2019; Suifan et al., 2017; Yuan, 2015). Oleh itu, hipotesis kajian adalah seperti berikut:

H1: Terdapat hubungan positif antara keadilan pengagihan dengan kepuasan kerja

H2: Terdapat hubungan positif antara keadilan prosedur dengan kepuasan kerja

METODOLOGI

Reka bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan rekabentuk penyelidikan secara silang rentas (*cross-sectional*) kerana ia membolehkan penyelidik menggabungkan kajian terdahulu dalam konteks keadilan organisasi dengan kajian sebenar sebagai kaedah pengumpulan data yang utama. Kaedah ini dapat meningkatkan keupayaan kajian untuk mengumpulkan data yang tepat, mengurangkan *bias* dan meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Creswell, 2014; Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini dilaksanakan di sebuah Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri di Malaysia. Pada peringkat awal pengumpulan data, penyelidik menyediakan draf soal selidik berdasarkan kajian literatur yang berkaitan. Kemudian, teknik terjemahan berbalik (*back translation*) dibuat dengan menterjemah soal selidik ke dalam Bahasa Melayu dan ke Bahasa Inggeris semula bertujuan untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan hasil penyelidikan (Creswell, 2014; Sekaran & Bougie, 2010).

Pengukuran

Soalan kaji selidik yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada dua bahagian utama: pertama, keadilan pengagihan merangkumi 10 item dan keadilan prosedur merangkumi 11 item yang diadaptasi melalui literatur keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Manakala kepuasan kerja mempunyai 8 item dan diadaptasi melalui literatur gelagat organisasi (Warr, Cook, & Wall, 1979). Kesemua item di bahagian pertama ini dinilai menggunakan skala 7 item bermula dari skala 1 iaitu “sangat tidak setuju” kepada skala 7 iaitu “sangat setuju”. Bahagian kedua pula merujuk kepada item-item yang berkaitan dengan demografi responden dan ia dianggap sebagai pemboleh ubah pengawal kerana kajian ini memberi tumpuan terhadap gelagat pekerja.

Sampel

Pelan pensampelan bertujuan digunakan untuk mendapatkan 153 borang soal selidik yang boleh digunakan daripada pekerja organisasi yang dikaji. Teknik pensampelan ini dipilih kerana senarai penuh pekerja berkenaan tidak diberikan kepada penyelidik atas sebab-sebab kerahsiaan organisasi. Keadaan ini tidak membenarkan penyelidik memilih peserta secara rawak dalam kajian ini. Penyertaan dalam kajian ini adalah secara sukarela, sulit dan tanpa nama.

Analisis Data

Pakej perisian SmartPLS versi 3.2 digunakan untuk menganalisis data soal selidik kerana perisian tersebut mempunyai keupayaan untuk menghasilkan skor bagi pemboleh ubah pendam (*latent variable*), mengelakkan masalah saiz sampel yang kecil dan mengangarkan skor model kajian yang kompleks. Prosedur analisis data dilaksanakan dengan: pertamanya menjalankan analisis faktor pengesahan bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Kedua, analisis model laluan Smart PLS digunakan untuk menguji model hipotesis. Hasil ujian ini akan menjelaskan hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar sekiranya nilai statistik t (t) lebih daripada 1.65 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Ketiga, nilai R^2 digunakan sebagai indikator terhadap kekuatan ramalan secara keseluruhan bagi model kajian berdasarkan kriteria: 0.25 (lemah), 0.50 (sederhana) dan 0.75 (baik) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Henseler et al., 2009). Keempat, nilai f^2 digunakan bagi menentukan kesan saiz pemboleh ubah ramalan dalam model kajian berdasarkan kriteria: 0.02 (kesan kecil), 0.15 (kesan sederhana) dan 0.35 (kesan besar) (Hair et al., 2017). Akhir sekali, nilai Q^2 bagi pemboleh ubah bersandar lebih daripada 0 (sifar) akan menunjukkan bahawa model kajian mempunyai kerelevanan ramalan (Hair et al., 2017).

DAPATAN KAJIAN

Hasil kajian mendapati ciri-ciri responden secara majoritinya ialah pekerja wanita (61.4%), bertaraf tetap (68.6%), dari kumpulan sokongan (71.2%), berumur di antara 31-40 tahun (43%), berpendidikan SPM (37.9%) serta berkhidmat di antara 1 hingga 8 tahun (43%).

Dari segi kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, nilai varians purata diekstrak atau *average variance extracted* (AVE) bagi keadilan pengagihan ialah 0.742, keadilan prosedur ialah 0.686, dan kepuasan kerja ialah 0.718. Nilai tersebut yang melebihi 0.5 menunjukkan bahawa konstruk tersebut memenuhi tahap penerimaan kesahan konvergen (Hair et al., 2017). Tambahan lagi nilai punca kuasa AVE dalam nilai pepenjuru bagi keadilan pengagihan ialah 0.862, keadilan prosedur ialah 0.828 dan kepuasan kerja ialah 0.847. Secara asasnya nilai tersebut melebihi daripada korelasi kuasa dua konstruk yang berada selain daripada pepenjuru dan ini menunjukkan bahawa konstruk tersebut mencapai kriteria analisis kesahan diskriminan (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2009).

Muatan faktor bagi item di dalam keadilan pengagihan ialah 0.795 hingga 0.902; keadilan prosedur ialah 0.800 hingga 0.886; dan kepuasan kerja ialah 0.827 hingga 0.854. Muatan faktor tersebut dilihat mantap pada konstruk model yang dikaji dan pengukuran model kajian ini telah mencapai kriteria kesahan di mana ia melebihi nilai 0.70. Selain itu, nilai kebolehppercayaan komposit bagi keadilan pengagihan ialah 0.920, keadilan prosedur ialah 0.929 dan kepuasan kerja ialah 0.927 di mana ia melebihi nilai 0.7. Ini menunjukkan bahawa konsistensi dalaman bagi instrumen kajian ini adalah tinggi (Hair et al., 2017). Sementara itu, faktor inflasi varians (VIF) dan nilai output bagi hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (iaitu keadilan pengagihan dan keadilan prosedur) dan pemboleh ubah bersandar (iaitu kepuasan kerja) adalah dari 1.969 hingga 3.558. Output yang kurang daripada 5.0 ini menunjukkan bahawa konstruk tersebut bebas daripada isu-isu kolineariti yang serius (Hair et al., 2017).

Jadual 1 memaparkan di mana keadilan organisasi memberi kesan sebanyak 84% terhadap perubahan kepada kepuasan kerja. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa keadilan organisasi memberi pengaruh yang tinggi dalam model kajian ini (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2009). Tambahan lagi, hipotesis kajian yang diuji menghasilkan dua penemuan asas: pertama, keadilan pengagihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0.264$; $t = 4.049$), oleh itu H1 adalah disokong. Manakala keadilan prosedur turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0.685$; $t = 11.432$), maka H2 juga disokong. Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa pengujian terhadap keadilan organisasi dilihat sebagai peramal penting terhadap kepuasan kerja.

JADUAL 1: Keputusan Pengujian Model Kesan Langsung

Hubungan di antara Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja	β	Statistik-t	f^2	R^2	Q^2
H1: Hubungan di antara keadilan pengagihan dan kepuasan kerja	0.264	4.049	0.137	0.839	0.561
H2: Hubungan di antara keadilan prosedur dan kepuasan kerja	0.685	11.432	0.916		

Nota: Signifikan pada $*t > 1.65$ (One Tail Testing)

Sebagai tambahan terhadap pengujian hipotesis kajian ini, ujian bagi menentukan kesan saiz (f^2) dan kerelevanan ramalan (Q^2) telah dikendalikan melalui prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding*. Hasil ujian terhadap kesan saiz pemboleh ubah tidak bersandar menunjukkan bahawa nilai f^2 bagi keadilan pengagihan ialah 0.137 di mana nilai tersebut adalah kurang daripada 0.15. Ini menandakan bahawa konstruk ini memberi impak yang kecil terhadap kepuasan kerja. Manakala nilai f^2 bagi keadilan prosedur ialah 0.916 di mana nilai tersebut melebihi 0.35. Ini menandakan bahawa konstruk ini memberi impak yang besar terhadap kepuasan kerja. Di samping itu, hasil pengujian kerelevanan ramalan terhadap pemboleh ubah endogen reflektif menunjukkan bahawa nilai Q^2 bagi kepuasan kerja (0.561) melebihi sifar (Hair et al., 2017) dan ini menandakan bahawa konstruk ini mempunyai kerelevanan ramalan.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan dapatan kajian yang dibincangkan, kajian ini mengesahkan bahawa keadilan organisasi bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks kajian ini, pihak pengurusan telah melaksanakan pengagihan sumber secara terancang dan teratur berdasarkan polisi dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keupayaan pihak pengurusan dalam menentukan kenaikan gaji, penilaian prestasi, kenaikan pangkat serta pemberian ganjaran/ insentif dengan adil dan setara dengan pencapaian prestasi pekerja telah dilihat meningkatkan kepuasan pekerja di organisasi berkenaan.

Selain itu, kajian ini menemukan tiga sumbangan penting: sumbangan kepada teori, sumbangan dari segi kaedah penyelidikan serta sumbangan terhadap pengamal di organisasi. Dari aspek sumbangan kepada teori, dapatan kajian ini adalah konsisten dengan pandangan yang terkandung dalam Teori Ekuiti (Adams, 1963) dan Teori Keadilan Prosedur (Leventhal, 1980) yang mendedahkan bahawa kemampuan pihak pengurusan dalam merancang dan melaksanakan keadilan organisasi secara teratur kepada pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja di organisasi berkenaan (Arab & Atan, 2018; Lutfi Altahayneh et al., 2014; Suifan, 2019; Suifan et al., 2017; Yuan, 2015). Dari segi kaedah penyelidikan pula, soalan kaji selidik yang digunakan dalam kajian ini dilihat memenuhi kriteria analisis kesahan dan kebolehpercayaan. Analisis kajian juga dibuat secara mendalam dengan menumpukan impak serta pengaruh pemboleh ubah eksogen (keadilan distributif dan keadilan prosedur) terhadap kepuasan kerja. Kesannya, ia boleh membawa kepada hasil penyelidikan yang tepat dan boleh dipercayai.

Dari sudut sumbangan terhadap pengamal di organisasi, penemuan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pengamal untuk meningkatkan tahap pengurusan pengagihan sumber yang sepadan dan setara kepada pekerja. Bagi mencapai matlamat ini, pihak pengurusan perlu mempertimbangkan perkara berikut: pertama, pihak pengurusan perlu membuka ruang kepada pekerja untuk menyampaikan cadangan yang boleh meningkatkan kebajikan serta prestasi pekerja secara berkala. Kedua, penyaluran maklumat daripada pihak pengurusan berkenaan pengagihan sumber contohnya ganjaran, kemudahan dan kenaikan gaji perlu dibuat secara menyeluruh dan telus kepada golongan pekerja yang disasarkan. Akhir sekali, tatacara penilaian prestasi perlu ditambahbaik mengikut kumpulan jawatan dengan meletakkan pemberat terhadap sasaran tugas supaya pekerja mengambil berat dan meningkatkan prestasi tugas.

KESIMPULAN

Kajian ini mendedahkan bahawa keadilan organisasi menjadi peramal penting terhadap kepuasan kerja dalam konteks tanggapan sokongan organisasi. Oleh itu, amalan pengurusan semasa dalam pengagihan sumber yang sepadan perlu mempertimbangkan keadilan pengagihan dan keadilan prosedur sebagai elemen penting dalam domain keadilan organisasi. Kajian ini menunjukkan bahawa keupayaan pengurusan dalam melaksanakan pengagihan sumber yang setara serta mengikut prosedur dan polisi yang ditetapkan telah meningkatkan tingkah laku pekerja yang positif melalui kepuasan kerja.

Pelaksanaan kajian ini mempunyai beberapa limitasi. Pertama, rekabentuk penyelidikan secara silang rentas ini telah mengumpulkan data hanya sekali dalam tempoh kajian yang singkat dan ini tidak dapat menjelaskan secara terperinci kepentingan bagi hubungan antara pemboleh ubah. Kedua, kajian ini tidak membincangkan secara terperinci hubungan antara dimensi dalam pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Ketiga, teknik pensampelan bertujuan sangat sukar untuk mengelakkan isu *bias* dalam kajian. Kekangan ini mungkin boleh mengurangkan keupayaan dalam merumuskan hasil kajian ini terhadap organisasi yang lain.

Oleh itu, kajian ini mengutarakan beberapa cadangan untuk dibincangkan selanjutnya bagi mengukuhkan kajian pada masa hadapan. Pertama, reka bentuk penyelidikan secara longitudinal lebih berguna untuk mengumpul data kerana ia menggambarkan corak perubahan bagi hubungan sebab dan akibat antara pemboleh ubah yang dikaji. Kedua, kajian lanjutan perlu diteroka bagi melihat kesan keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap tingkah laku pekerja yang lain seperti gelagat kewarganegaraan organisasi dan niat untuk berhenti kerja (Leelamanothum, Na-Nan, & Ngudgratoke, 2018; Sadia, 2018). Akhir sekali, untuk mengurangkan kesan *bias* terhadap maklum balas soal selidik yang diterima, saiz sampel yang lebih besar harus dikumpulkan kerana ia mungkin mewakili populasi yang dikaji.

Rujukan

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice : The founders speak. In E. In: Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* (Vol. 2, pp. 3–26). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah.
- Choi, B. K., Moon, H. K., Ko, W., & Min, K. K. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 530–554.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimesionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Joseph, A., Seok, C. B., & Mutang, J. A. (2014). Keadilan Organisasi Sebagai Peramal Terhadap Interpersonal Membantu dan Kesetiaan Dalam Kalangan Pekerja Wanita Di Organisasi.

Seminar Kebangsaan Integriti Keluarga 2014, 1–8.

- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The Influences of Justice and Trust on the Organizational Citizenship Behavior of Generation X and Generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In I. M.S. & W. R.H (Eds.). Boston: Springer.
- Lutfi Altahayneh, Z., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131–138.
- Mahboob, F., & Khan, B. (2017). Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(5).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- 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.
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self- leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711–729.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911–923.
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: The mediation role or job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, 6(2), 1–21.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- Sadia, A. (2018). Impact of Organizational Justice on Turnover Intentions: Moderating Role of Job Embeddedness. *SEISENCE Journal of Management*, 1(2), 1–19.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (5th ed). New Delhi: Wiley.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajhashemi, S., & Kakemam, E. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover intention of Hospital Nurses in Iran. *Patient Safety & Quaity Improvement Journal*, 4(2), 358–362.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Suifan, T. S. (2019). The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment. *Modern Applied Science*, 13(2), 42.

- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Yuan, S. S. (2015). *The Impact of Organizational Justice Towards Employee Job Satisfaction in Malaysia*. University Tunku Abdul Rahman.