

UPAYA PENCAPAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI MELALUI MODAL MANUSIA, PENGHARGAAN SOSIAL, DAN PENERAPAN KEADILAN ORGANISASI

Oleh

**Mila Hariani¹, Mochamad Irfan¹, Arif Rachman Putra¹, Didit Darmawan¹,
Eli Retnowati², Misbachul Munir², Tri Seno Anjanarko²**

¹Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto, ²Universitas Sunan Giri Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of human capital, social rewards, and justice on organizational effectiveness. Qualified and competent human capital, social rewards given to employees, and fairness in the organization are factors that are believed to have a significant impact on organizational effectiveness. Through a literature review, this study provides information regarding the relationship between these variables and organizational effectiveness. This study uses a quantitative approach and data collection methods through the distribution of questionnaires to employees. The research sample consisted of 160 respondents who were randomly selected. The collected data were then analyzed using multiple linear regression techniques. The results of the study show that human capital has relevant skills and knowledge, is highly motivated, and receives adequate development and training, contributes significantly positively to organizational effectiveness. In addition, social rewards given to employees, such as recognition, appreciation, and incentives, have been shown to increase social bonds between employees and the organization. This in turn has a positive and significant impact on organizational effectiveness. Furthermore, fairness in the organization, which includes fair and equitable treatment of employees, affects the effectiveness of the organization.

Keywords: effectiveness, human capital, social rewards, fairness.

PENDAHULUAN

Bidang manajemen sumber daya manusia telah menarik perhatian, karena potensinya untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Fokus ini mencerminkan pengakuan yang semakin besar terhadap peran penting sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Darmawan *et al.*, 2020). Kepercayaan yang berkembang adalah bahwa organisasi harus secara aktif memperoleh dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia kelas dunia serta menerapkan praktik yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia tersebut (Khandekar dan Sharma, 2005).

Efektivitas organisasi termasuk tujuan utama setiap organisasi yang ingin mencapai kesuksesan jangka panjang (Matthews, 2011). Untuk mencapai efektivitas, organisasi perlu memperhatikan beberapa faktor kunci, termasuk modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan. Efektivitas dipandang sebagai sejauh mana tujuan dan kebijakan yang ditetapkan berhasil dicapai (Putra *et al.*, 2017). Ini berfokus pada mempengaruhi alasan untuk mencapai

hasil yang diharapkan (Mardikaningsih & Hariani, 2020). Seorang pekerja dikatakan sukses dengan cara ini ketika dia memiliki hasil yang diperlukan mengenai organisasi (Koo *et al.*, 2020).

Modal manusia termasuk aset yang paling berharga bagi organisasi (Andayani, 2011; Fatimah *et al.*, 2018). Karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai, motivasi yang tinggi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengembangan akan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Oetomo, 2004; Mahyanalia *et al.*, 2017; Al Hakim *et al.*, 2019). Kualitas, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan memiliki dampak terhadap kinerja dan efektivitas organisasi (Pfeffer, 1998; Mardikaningsih, 2012; Ernawati *et al.*, 2020).

Penghargaan sosial juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Darmawan, 2013; Freddy *et al.*, 2015; Lestari, 2014). Penghargaan sosial mencakup pengakuan, apresiasi, dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan pencapaian mereka. Penghargaan sosial mengacu pada semua manfaat baik secara finansial dan non-finansial, yang diperoleh karyawan melalui hubungan kerja mereka dengan organisasi (Malhotra *et al.*, 2007). Pemberian penghargaan organisasi dilihat sebagai tanda bahwa organisasi mereka ingin menciptakan ikatan psikologis yang kuat antara mereka dan atasan mereka (Hariani *et al.*, 2016; Ishak *et al.*, 2016; Lestari *et al.*, 2020). Penghargaan sosial yang diberikan secara adil dan transparan dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, meningkatkan motivasi, memperkuat ikatan sosial antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan moral dan kepuasan kerja (Williamson *et al.*, 2009; Darmawan, 2015; Mardikaningsih, 2016).

Selain itu, keadilan di organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Keadilan organisasional mencakup perlakuan yang adil dan setimpal terhadap karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan (Taxman & Gordon, 2009). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan cenderung lebih puas, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, berkolaborasi dengan baik dalam tim, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Ramadhan *et al.*, 2013; Darmawan, 2016; Djazilan, 2020; Werdati *et al.*, 2020). Keadilan dianggap sangat penting dalam meningkatkan pemahaman karyawan tentang hubungan antara hasil dan proses evaluasi serta antara evaluasi dan proses penghargaan (Arifin *et al.*, 2017; Darmawan, 2018; Lestari & Mardikaningsih, 2020). Reaksi karyawan terhadap proses penilaian dan penghargaan memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada efektivitas perusahaan (Levy & Williams, 2004; DeNisi & Pritchard, 2006).

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan terhadap efektivitas organisasi. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel ini, manajemen organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengoptimalkan modal manusia, menerapkan penghargaan sosial yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan setimpal. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi yang penting dalam konteks pengembangan strategi manajemen yang berfokus pada meningkatkan efektivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan studi kuantitatif. Studi ini didasarkan pada sampel 160. Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya dengan mengambil subjek penelitian dari karyawan PT. Graha Seribusatu. Sampel penelitian terdiri dari 160 responden yang dipilih secara acak, dan kuesioner terstruktur digunakan untuk mendistribusikan pernyataan kepada responden. Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas, yaitu modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan, serta satu variabel terikat, yaitu efektivitas. Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan *software* statistik SPSS.

Peprah & Ganu (2018) mendefinisikan modal manusia merujuk pada pengetahuan, keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok orang yang bekerja dalam organisasi. Ini mencakup aspek intelektual, kreatif, sosial, dan fisik yang dapat diterapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat enam dimensi untuk mengukur variabel modal manusia diantaranya adalah a) pendidikan; b) pengalaman; c) kesehatan; d) atribut pribadi; e) keterampilan; dan f) pelatihan. Dimensi ini bersumber dari Alnoor (2020).

Menurut Newman dan Sheikh (2012), penghargaan sosial diartikan sebagai praktik memberikan pengakuan dan apresiasi kepada tenaga kerja sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, pencapaian, atau perilaku yang dianggap positif. Ada empat dimensi dari variabel penghargaan sosial, yaitu a) dukungan dari rekan kerja; b) dukungan dari atasan (manajer); c) pengakuan dari klien; c) persetujuan sosial dari masyarakat (Jessen, 2010).

Matteson *et al.* (2021) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan adil dan setara yang mereka terima dalam lingkungan kerja. Keadilan organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu a) keadilan *distributive*; b) *procedural*; dan c) *interaksional* (Yean, 2016).

Efektivitas perusahaan mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil dalam menjalankan operasionalnya, memenuhi kebutuhan pelanggan, mencapai keuntungan yang diharapkan, mempertahankan pangsa pasar, dan mencapai tujuan jangka panjang. Efektivitas perusahaan dapat diukur dengan dimensi seperti a) pertumbuhan pendapatan; b) profitabilitas; c) produktivitas (Huselid *et al.*, 1997).

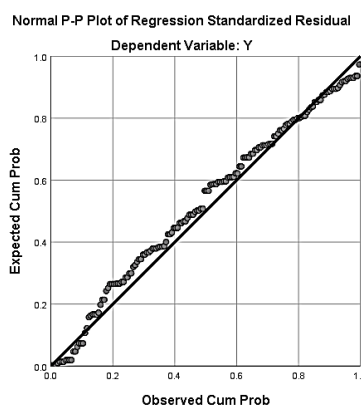
HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejumlah 160 responden PT. Graha Seribusatu Surabaya dengan 87% laki-laki dan 73% perempuan; 41% antara 18 dan 25 tahun, % 71 antara 26 dan 33 tahun, 48% antara 34 dan 41 tahun; 94% belum menikah, 66% menikah; 32% tidak memiliki anak, 36% memiliki satu anak, 92% memiliki dua anak.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa menggunakan program SPSS, hasil perhitungan dari kolom corrected item menunjukkan bahwa setiap pernyataan item dari item 1 hingga item 5 untuk semua variabel independen dan variabel dependen memiliki skor yang melebihi 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa kelima pernyataan yang diajukan kepada responden untuk setiap variabel dapat dikategorikan sebagai valid.

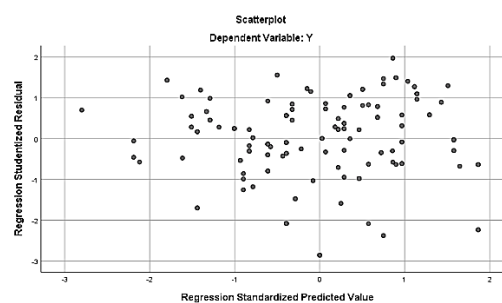
Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi kekonsistenan hasil yang diperoleh dari penggunaan kuesioner dalam penelitian ini. Salah satu metode

yang digunakan dalam mengukur reliabilitas adalah Cronbach's alpha, di mana nilai di atas 0,6 dianggap sebagai tingkat reliabilitas yang baik. Dalam penelitian ini, Cronbach's alpha untuk variabel modal manusia (X1) adalah 0,824, variabel penghargaan sosial (X2) adalah 0,754, dan variabel keadilan (X3) adalah 0,871 kemudian variabel efektivitas organisasi (Y) adalah 0,787. Semua variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's alpha yang lebih tinggi dari 0,6, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini dapat diandalkan dan dapat digunakan dengan keyakinan dalam penelitian ini. Selanjutnya, dilakukan analisis untuk menguji kenormalan data menggunakan grafik P-Plot yang ditampilkan dalam Gambar 1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa distribusi data mengikuti pola yang normal dan sejajar dengan garis diagonal.



Gambar 1.
Uji Normalitas

Dalam analisis regresi, autokorelasi dapat diuji menggunakan uji Durbin-Watson (DW) yang menghasilkan nilai DW. Jika nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,985, dapat disimpulkan bahwa nilai DW berada di antara -2 dan 2. Jadi, dengan nilai DW sebesar 1,985, dapat diterima bahwa tidak ada autokorelasi dalam model tersebut.



Gambar 2
Uji Heteroskedastisitas

Selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas yang ditunjukkan dengan grafik Scatterplot. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan data tidak berbentuk pola ataupun sesuatu yang menggambarkan bentuk tertentu. Untuk itu data dikatakan tidak ada heteroskedastisitas.

Tabel 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.282	3.283		7.091	.000		
	X.1	3.563	.639	.312	5.575	.000	.552	1.813
	X.2	4.885	.676	.459	7.229	.000	.428	2.335
	X.3	2.702	.583	.235	4.635	.000	.672	1.487

Sumber: Output SPSS

Uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factors (VIF) dan tolerance di SPSS menunjukkan bahwa variabel modal manusia memiliki nilai VIF sebesar 1,813 dan nilai tolerance 0,552. Variabel penghargaan sosial memiliki nilai VIF sebesar 2,335 dan nilai tolerance 0,428. Sedangkan variabel keadilan memiliki nilai VIF sebesar 1,487 dan nilai tolerance 0,672. Dalam kasus ini, nilai VIF semua variabel (modal manusia, penghargaan sosial, keadilan) lebih kecil dari 10 ($VIF < 10$), dan nilai tolerance lebih besar dari 0,1 ($tolerance > 0,1$). Dengan demikian, berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas (modal manusia, penghargaan sosial, keadilan) tidak memiliki ketergantungan linear yang kuat di antara satu sama lain.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan perangkat lunak SPSS, diperoleh nilai t-hitung (t-value) sebesar 5,575 untuk variabel modal manusia, 7,229 untuk variabel penghargaan sosial, dan 4,635 untuk variabel keadilan. Dalam kasus ini, nilai t-tabel yang digunakan adalah $> 0,5$ sebagai ambang batas signifikansi. Karena nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel X1, X2, X3 diterima. Artinya, secara parsial, variabel modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel efektivitas.

Berdasarkan hasil analisis SPSS, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 23,282 + 3,563X_1 + 4,885X_2 + 2,702X_3$. Dalam konteks ini, jika nilai variabel bebas (modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan) konstan, maka nilai efektivitas akan meningkat sebesar 23,282. Dengan kata lain, jika modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan memiliki nilai yang sama, maka nilai Y akan memiliki nilai tetap yaitu 23,282.

Tabel 2
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24522.906	3	8174.302	141.200	.000 ^b
	Residual	9031.069	156	57.891		
	Total	33553.975	159			

Sumber: Output SPSS

Hasil uji Anova atau uji F menunjukkan bahwa nilai Fhitung sebesar 141.200 dengan signifikansi 0,000. Karena probabilitasnya kurang dari 0,05,

dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi memiliki tingkat signifikansi yang cukup. Dengan kata lain, variabel modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan secara bersama-sama dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat efektivitas. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas dapat diterima.

Tabel 3
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.855 ^a	.731	.726	7.609	1.985

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS, diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,731 dan nilai Adjusted R Square 0,726. Artinya, sekitar 72,6% variasi variabel terikat (efektivitas) dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel bebas (modal manusia, penghargaan sosial, keadilan) yang telah dipertimbangkan dalam penelitian ini. Sisanya, sekitar 27,4%, kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model yang diteliti.

Berdasarkan uji data pada studi ini, maka didapatkan hasil yang signifikan antara modal manusia terhadap efektivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Darwis *et al.*, (2013) yang menyatakan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi. Mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efisien dan efektif, menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang termotivasi memiliki kecenderungan untuk bekerja dengan produktif dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan, berdampak positif pada efektivitas organisasi (Jiang & Liu, 2015). Investasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara positif terhadap efektivitas organisasi.

Melalui analisis ini, didapatkan hasil yang signifikan antara penghargaan sosial terhadap efektivitas perusahaan yang sesuai dengan penelitian dari Thomas *et al.*, (2019). Penghargaan sosial yang diberikan kepada karyawan dapat memenuhi kebutuhan psikologis mereka, seperti rasa dihargai dan diperhatikan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri mereka sendiri. Motivasi intrinsik yang tinggi dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik dan kontribusi yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi. Penghargaan sosial yang diberikan secara konsisten dapat memperkuat ikatan sosial antara karyawan dan organisasi (Perry-Smith, 2006). Karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Ini dapat berdampak positif pada komitmen mereka terhadap organisasi dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil olah data studi ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara keadilan terhadap efektivitas organisasi. Hasil ini sama dengan penelitian dari Dewettinck dan van Dijk (2013). Keadilan dalam memperlakukan karyawan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam berbagai aspek pekerjaan, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dan meningkatkan efektivitas organisasi (Bhavya & Satyavathi, 2017). Keadilan dalam organisasi mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras, berkontribusi secara aktif, dan mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa modal manusia, penghargaan sosial, dan keadilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Untuk itu saran yang dapat diberikan peneliti pada studi ini adalah peningkatan seleksi dan pengembangan SDM, dimana organisasi perlu memperhatikan proses seleksi yang baik untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas dan terus berkembang, organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional dan pencapaian tujuan. Saran selanjutnya yaitu penghargaan sosial dapat berupa pengakuan, apresiasi, promosi, bonus, atau insentif lainnya. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa penghargaan sosial diberikan secara adil dan transparan, dengan mempertimbangkan kriteria yang jelas dan objektif. Hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan, ikatan sosial, moral, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas organisasi. Kemudian saran yang terakhir adalah menerapkan keadilan dalam organisasi dengan menetapkan kebijakan dan praktik yang memastikan keadilan dalam berbagai aspek pekerjaan. Ini meliputi keadilan dalam penilaian kinerja, kebijakan kompensasi yang adil, pengambilan keputusan yang transparan, promosi berdasarkan kualifikasi dan prestasi, serta penyelesaian konflik yang adil. Dengan menerapkan keadilan dalam organisasi, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, komitmen organisasional, kolaborasi, dan reputasi organisasi, yang semuanya berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Y. R., M. Irfan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 37-45.

- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Alnoor, A. (2020). Human Capital Dimensions and Firm Performance, Mediating Role of Knowledge Management. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 149-168.
- Arifin, S. R. Mardikaningsih & Y. R. Al Hakim. (2017). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Bhavya, R. N., & R. Satyavathi. (2017). Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(5), 85-94.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2015). Pengaruh Burnout Dan Fasilitas Kerja Terhadap Turnover Pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh Profesionalisme Dan Kondisi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darwish, T. K., S. Singh., & A. F. Mohamed. (2013). The Role of Strategic HR Practices in Organisational Effectiveness: An Empirical Investigation in the Country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3343-3362.
- DeNisi, A. S., & R. D. Pritchard. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dewettinck, K., & H. van Dijk. (2013). Linking Belgian Employee Performance Management System Characteristics with Performance Management System Effectiveness: Exploring the Mediating Role of Fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 806-825.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.

- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. (2015). Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Hariani, M., D. Darmawan & Y. Yuli. (2016). Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson., & R. S. Schuler. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jessen, J. T. (2010). Job Satisfaction and Social Rewards in the Social Services. *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 21-38.
- Jiang, J. Y., & C. W. Liu. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Khandekar, A., & A. Sharma. (2005). Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211-226.
- Koo, B., J. Yu., B. L. Chua., S. Lee., & H. Han. (2020). Relationships Among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Levy, P. E., & J. R. Williams. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Malhotra, N., P. Budhwar., & P. Prowse. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan

- Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. & D Darmawan. (2020). Sistem Pengendalian Mutu. *Metromedia*, Surabaya.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.
- Matteson, M. L., Y. Ming., & D. E. Silva. (2021). The Relationship Between Work Conditions and Perceptions of Organizational Justice Among Library Employees. *Library & Information Science Research*, 43(2), 1-10.
- Matthews, J. R. (2011). Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures. *The Library Quarterly*, 81(1), 83-110.
- Newman, A., & A. Z. Sheikh. (2012). Organizational Commitment in Chinese Small-and Medium-Sized Enterprises: The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Peprah, W. K., & J. Ganu. (2018). The Convergence of Organizational Culture, Structure and Human Capital Performance: A Conceptual Analysis. *Archives of Business Research*, 6(5).
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Putra, A. R., D. Darmawan, & E. A. Sinambela. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, *Akuntabilitas Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*, 10(2), 12-24.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Taxman, F. S., & J. A. Gordon. (2009). Do Fairness and Equity Matter? An Examination of Organizational Justice Among Correctional Officers in Adult Prisons. *Criminal Justice and Behavior*, 36(7), 695-711.
- Thomas, L., V. Ambrosini., & P. Hughes. (2019). The Role of Organizational Citizenship Behaviour and Rewards in Strategy Effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2628-2660.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Williamson, I. O., M. F. Burnett., & K. M. Bartol. (2009). The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *An International Journal*, 16(1), 28-43.
- Yean, T. F. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.