JOURNAL SYNTAX IDEA
p–ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398
Vol. 8, No. 10, October 2026

Eksplorasi Persepsi Keadilan Sistem Insentif terhadap Beban Target Kerja pada Divisi Credit Recovery ULaMM PT PNM Cabang Lampung

Dona Wahyudi*, Stefanus M. S. Sadana
Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas, Idnonesia
Email : donawahyudi78@gmail.com*

Keywords
Perception of Justice; Incentive Systems; Work Target Burden; Credit Recovery; Design Thinking; Equity Theory

Abstract
Increasing credit recovery targets can create tensions between performance demands and perceived incentive fairness in microfinance institutions. This study explores perceptions of distributive, procedural, and interactional justice within the incentive system of the ULaMM Credit Recovery Division at PT PNM, Lampung Branch, and examines their perceived implications for motivation, work pressure, and organizational commitment. An interpretive qualitative case study was conducted from August to September 2026, involving eight purposively selected informants: two managers and six credit recovery officers. Data were collected through semistructured interviews documented as written notes and supported by available organizational documents. Analysis followed data condensation, data display, and conclusion verification, with equity theory, expectancy theory, and design thinking guiding interpretation. Findings revealed diverse perceptions. Some informants considered incentives proportionate and formulas understandable, whereas others believed that case complexity, travel distances, repeated visits, and uncertain repayments were insufficiently recognized. Communication quality and opportunities for feedback also shaped fairness perceptions. Reported pressure and commitment varied, precluding causal conclusions. The study concludes that incentive fairness extends beyond monetary rewards to encompass transparent procedures, recognition of work complexity, and respectful communication. Recommended improvements include accessible calculation simulations, portfolio-sensitive targets, financial and nonfinancial recognition, and pilot evaluation before broader implementation across organizational units.

Kata kunci:
Persepsi Keadilan; Sistem Insentif; Beban Target Kerja; *Credit Recovery; Design Thinking; Equity Theory*

Abstrak
Peningkatan target pemulihan kredit dapat menimbulkan ketegangan antara tuntutan kinerja dan persepsi keadilan insentif pada lembaga pembiayaan mikro. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam sistem insentif Divisi Credit Recovery ULaMM PT PNM Cabang Lampung serta implikasi yang dipersepsikan terhadap motivasi, tekanan kerja, dan komitmen organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif interpretif dengan desain studi kasus, dilaksanakan pada Agustus hingga September 2026. Delapan informan dipilih secara purposif, terdiri atas dua manajer dan enam staf pemulihan kredit. Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur yang didokumentasikan sebagai catatan tertulis, didukung dokumen organisasi yang tersedia. Analisis meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan menggunakan teori keadilan, teori harapan, dan pemikiran desain sebagai lensa interpretasi. Hasil menunjukkan persepsi beragam. Sebagian informan menilai insentif sepadan dan formula jelas, sedangkan lainnya menilai kompleksitas kasus, jarak perjalanan, kunjungan berulang, dan

ketidakpastian pembayaran belum sepenuhnya dihargai. Kualitas komunikasi dan kesempatan menyampaikan masukan turut membentuk pemaknaan keadilan. Pengalaman tekanan dan komitmen bervariasi sehingga tidak mendukung kesimpulan kausal. Penelitian menyimpulkan bahwa keadilan insentif mencakup imbalan, transparansi prosedur, pengakuan kompleksitas pekerjaan, dan komunikasi yang menghargai staf. Perbaikan disarankan melalui simulasi perhitungan, penyesuaian target berdasarkan portofolio, penghargaan finansial dan nonfinansial, serta pengujian terbatas sebelum penerapan secara luas.

PENDAHULUAN

Kualitas aset dan kesehatan likuiditas merupakan pilar utama keberlangsungan lembaga pembiayaan. Pada industri keuangan mikro, risiko pembiayaan bermasalah (*Non-Performing Loan*/NPL) selalu menjadi tantangan terbesar karena karakteristik nasabahnya yang rentan terhadap fluktuasi ekonomi. PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sebagai salah satu pilar Holding Ultra Mikro di Indonesia mengelola unit usaha ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro) yang menyalurkan modal kepada pelaku usaha mikro dan kecil (Rokhman, 2011, 2013; Rokhman & Hassan, 2011; Rossi, 2020).

Dalam menjaga stabilitas keuangan dari risiko gagal bayar nasabah, peran Divisi Credit Recovery menjadi sangat vital. Karyawan di divisi ini bertanggung jawab melakukan penagihan, penyelamatan, hingga penyelesaian kredit macet demi menekan rasio NPL perusahaan (Kuntarno Noor Aflah, Suharnomo, & Mas'ud, 2021; Udin, Dananjoyo, Shaikh, & Linarta, 2022). Mengingat tingginya beban risiko keuangan korporasi, manajemen menetapkan target pemulihan kredit yang sangat tinggi dan progresif kepada staf *Credit Recovery*. Tekanan eksternal dari dinamika ekonomi pelaku usaha mikro sering kali membuat pencapaian target tersebut berada di luar kendali penuh karyawan. Guna menyeimbangkan beban kerja ini, perusahaan menerapkan sistem insentif ganda (gabungan insentif finansial berupa bonus performa dan insentif non-finansial seperti penghargaan atau peluang promosi jabatan) (Gomes & Marques, 2025; Qasim, Irshad, Majeed, & Rizvi, 2022; Thibaut & Walker, 1975; Vroom, 1964; Yalçın & Yalçın, 2022).

Divisi Credit Recovery ULaMM PT PNM Cabang Lampung menghadapi kesenjangan yang melebar antara target dan realisasi pemulihan kredit. Data internal menunjukkan target naik sekitar 70,6% dalam 18 bulan, dari Rp850 juta pada Januari 2024 menjadi Rp1.450 juta pada Juni 2025. Realisasi nyaris stagnan di kisaran Rp720 juta hingga Rp905 juta, sehingga capaian turun dari 84,7% menjadi 62,4%. Rata-rata insentif staf ikut merosot dari Rp1.200.000 menjadi Rp450.000 per bulan, padahal beban kerja dan tekanan psikologis meningkat. Semakin tinggi target yang dibebankan, semakin sulit target itu dicapai dan semakin kecil insentif yang diperoleh, sehingga muncul persepsi ketidakadilan di kalangan staf (K N Aflah, Suharnomo, Mas'ud, & Mursid, 2021; Akter, Banik, Tang, & Adnan, 2024; Badar, Aboramadan, Alhabil, Dahleez, & Farao, 2024; Hamzah, Ashoer, & Hamzah, 2021; Jiatong et al., 2022).

Dampaknya terlihat pada turnover divisi, yang melonjak dari 12,5% pada 2023 menjadi 31,3% pada 2024 dan 26,7% pada 2025 hingga Juli. Alasan dominan

perpindahan staf adalah ketidakpuasan terhadap insentif dan stres kerja. Persoalan ini diperberat oleh kompleksitas pekerjaan Credit Recovery. Staf menangani kredit macet yang sebagian besar disalurkan oleh divisi lain, berhadapan dengan nasabah dalam kondisi ekonomi sulit, dan berkolaborasi dengan tim bisnis, bagian administrasi, serta pihak ketiga. Sistem insentif yang berlaku belum memperhitungkan kompleksitas tersebut (Hadi, Rokhman, Kirana, Andleeb, & Purnasari, 2023; Sutono, Handayani, & Siregar, 2022; Tobias, Novani, Juliana, & Rudy, 2022; Waskito, Kussudyarsana, Imronudin, & Linansya, 2023).

Kajian kompensasi umumnya memakai pendekatan kuantitatif yang kurang mampu menangkap tekanan emosional dan cara karyawan memaknai keadilan. Deserranno et al. (2024) menunjukkan bahwa insentif finansial yang dipublikasikan dapat menjadi sinyal negatif bagi kepercayaan nasabah terhadap agen perbankan di Indonesia. Howatt dan Winters (2025) menegaskan bahwa persepsi ketidakadilan distributif memprediksi stres kerja, ketidakpuasan, dan intensi turnover. Lahoti (2026) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan dan komitmen organisasi pada pekerjaan bertekanan tinggi. Namun, sebagian besar penelitian tersebut bersifat kuantitatif atau studi literatur, sedangkan penelitian kualitatif tentang pemaknaan keadilan insentif oleh staf Credit Recovery di Indonesia masih sangat terbatas. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan pendekatan Design Thinking untuk memahami situasi kerja yang rumit secara holistik (penulis, tahun).

Penelitian ini berfokus pada makna dan interpretasi subjektif karyawan Credit Recovery mengenai keadilan insentif finansial dan non-finansial di tengah target yang dinilai terlalu tinggi. Fokus tersebut mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Rumusan masalahnya adalah bagaimana karyawan memersepsikan ketiga dimensi keadilan tersebut, bagaimana mereka memaknai kesenjangan antara target yang terus naik dan skema insentif yang tersedia, serta bagaimana persepsi itu memengaruhi motivasi, perilaku kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi. Tujuannya adalah menganalisis persepsi tersebut secara mendalam melalui lensa Teori Keadilan Adams (1963), Teori Harapan Vroom (1964), dan Design Thinking.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya penerapan Equity Theory dan Expectancy Theory pada industri pembiayaan mikro, memperluas pemahaman tentang interaksi tiga dimensi keadilan (Niehoff & Moorman, 1993), dan menawarkan Design Thinking sebagai pendekatan alternatif dalam penelitian MSDM. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi manajemen PT PNM dalam merumuskan target dan formula insentif yang lebih rasional dan adil untuk mempertahankan karyawan terbaik, sekaligus menjadi wadah aspirasi karyawan dan rujukan bagi praktisi keuangan mikro dalam merancang sistem kompensasi yang memperhitungkan kompleksitas pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif dan desain studi kasus. Paradigma interpretif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam makna subjektif yang diberikan oleh staf Credit Recovery terhadap pengalaman ketidakadilan insentif, bukan untuk mengonstruksi realitas baru. Peneliti berusaha memahami dunia dari sudut pandang partisipan (verstehen) melalui empati dan interpretasi yang mendalam.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi, memahami, dan menggambarkan secara mendalam persepsi subjektif, pemaknaan, serta pengalaman emosional karyawan divisi Credit Recovery ULaMM PT PNM Cabang Lampung terkait keadilan sistem insentif di tengah tekanan target kerja yang tinggi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Divisi Credit Recovery ULaMM PT PNM Cabang Lampung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada fenomena bisnis yang menunjukkan kesenjangan antara target dan insentif, serta akses peneliti sebagai karyawan di lingkungan PT PNM. Waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan, dari Agustus hingga September 2026.

Sumber Data dan Penentuan Informan

Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling (sampel bertujuan) dan snowball sampling jika diperlukan. Kriteria inklusi informan utama (Staf Credit Recovery) diperjelas sebagai berikut:

1. Memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun di Divisi Credit Recovery.
2. Telah mengalami setidaknya satu siklus perubahan target dan penerimaan insentif.
3. Bersedia berpartisipasi secara sukarela dan memberikan informasi secara jujur.
4. Untuk mendapatkan variasi perspektif, informan akan dipilih dari berbagai tingkat kinerja dan pengalaman.

Jumlah informan aktual yang digunakan dalam naskah ini adalah delapan orang: dua orang manajer dan enam orang staf Credit Recovery Officer.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan pendekatan semi-terstruktur. Wawancara menggunakan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, beban target kerja, dampak terhadap motivasi dan perilaku kerja, serta alternatif perbaikan sistem insentif melalui tahapan Design Thinking.

Dalam pelaksanaannya, jawaban informan dicatat secara tertulis oleh peneliti berdasarkan setiap pertanyaan yang diajukan. Dengan demikian, sumber data wawancara yang dianalisis berupa catatan hasil wawancara atau jawaban tertulis informan, bukan transkrip yang diperoleh dari rekaman audio. Pencatatan dilakukan secara sistematis dengan mempertahankan kode informan dan keterkaitan jawaban dengan nomor pertanyaan.

Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data mengenai pengalaman, persepsi, penilaian, dan pemaknaan informan terhadap sistem target dan insentif. Dalam paradigma interpretif, perhatian utama bukan semata-mata pada frekuensi jawaban, melainkan pada makna yang diberikan informan terhadap pengalaman mereka dalam konteks pekerjaan Credit Recovery.

Selain wawancara, penelitian memanfaatkan dokumen pendukung yang memang tersedia dalam konteks penelitian, terutama data target dan realisasi serta informasi kontekstual organisasi yang digunakan untuk memahami fenomena. Penggunaan dokumen hanya dinyatakan sebagai data pendukung apabila dokumen tersebut benar-benar tersedia dan dapat ditelusuri.

Sumber Data Wawancara

Tabel 1. Sumber Data Wawancara

Kode	Jabatan	Masa Kerja
R1	Manajer Remedial	12 tahun
R2	Manajer Remedial	7 tahun
R3	Staff Credit Recovery Officer	±6 tahun
R4	Staff Credit Recovery Officer	±5 tahun
R5	Staff Credit Recovery Officer	±4 tahun
R6	Staff Credit Recovery Officer	±3 tahun
R7	Staff Credit Recovery Officer	±2,5 tahun
R8	Staff Credit Recovery Officer	±2 tahun

Data aktual yang dianalisis terdiri atas delapan informan. Pada rancangan awal penelitian terdapat perkiraan jumlah informan yang lebih besar, tetapi naskah final menggunakan jumlah aktual yang tersedia agar tidak mengklaim wawancara yang tidak dilakukan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Design Thinking digunakan sebagai lensa analitis untuk menata pemahaman pengalaman informan dan merumuskan alternatif perbaikan.

Tahapan Analisis Data:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*): Proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data yang ada dalam catatan lapangan dan transkrip wawancara. Proses ini dilakukan melalui pengodean (*coding*).
   a. Pengodean Terbuka (*Open Coding*): Membaca transkrip secara berulang dan memberi kode pada setiap segmen data yang relevan dengan fokus penelitian (misalnya: "target terlalu tinggi", "insentif menurun", "beban PAR", "kurangnya dukungan atasan", "rasa tidak adil").
   b. Pengodean Aksial (*Axial Coding*): Mengelompokkan kode-kode yang terkait ke dalam kategori yang lebih luas. Misalnya, kode "target terlalu tinggi" dan "PAR

terbanyak" dikelompokkan ke dalam kategori "Beban Target Kerja". Kategori-kategori ini kemudian dihubungkan satu sama lain untuk mencari pola.

c. Pengodean Selektif (*Selective Coding*): Mengidentifikasi tema-tema sentral yang muncul dan menghubungkannya dengan kerangka teori (Keadilan Adams, Keadilan Organisasi) dan pendekatan Design Thinking.

2. Penyajian Data (*Data Display*): Mengorganisasikan data yang telah dikondensasikan ke dalam bentuk naratif teks, matriks kualitatif, atau bagan jaringan kerja guna mempermudah penarikan kesimpulan. Visualisasi seperti mind map atau project map dapat digunakan untuk menunjukkan hubungan antar tema.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Merumuskan makna dari data yang ditampilkan dengan mencari pola, tema, hubungan, dan persamaan, yang kemudian diverifikasi ulang keterpercayaannya selama penelitian berlangsung. Proses verifikasi dilakukan melalui member check dan triangulasi.

Penggunaan perangkat lunak NVivo akan sangat membantu dalam proses pengodean, pengelompokan, dan visualisasi data.

Penggunaan NVivo

NVivo digunakan sebagai perangkat bantu analisis data kualitatif berbasis teks. Data jawaban tertulis dimasukkan berdasarkan identitas informan dan struktur pertanyaan. Fitur coding, node, case classification, word frequency query, matrix coding query, dan visualisasi dapat membantu pengorganisasian serta penelusuran pola. Namun NVivo tidak menggantikan proses berpikir analitis peneliti.

Karena visual yang digunakan dalam naskah ini disusun berdasarkan korpus jawaban tertulis dan logika pengodean penelitian, apabila suatu visual tidak berasal dari ekspor langsung NVivo maka visual tersebut disebut sebagai visualisasi hasil analisis data, bukan screenshot output NVivo.

Pengecekan Keabsahan Data (Trustworthiness)

Keabsahan interpretasi dibahas dengan mengacu pada kriteria trustworthiness. Penerapan setiap prosedur harus disesuaikan dengan bukti yang benar-benar tersedia; uraian berikut tidak dimaksudkan untuk menyatakan bahwa semua teknik telah dilakukan apabila dokumen pendukungnya tidak ada.

1. Kredibilitas (Credibility):
   a. Triangulasi Sumber: Membandingkan data dari staf Credit Recovery dengan data dari manajer dan data dokumentasi.
   b. Triangulasi Teknik: Membandingkan data wawancara dengan data observasi lapangan dan studi dokumen.
   c. Member Checking: Menanyakan kembali draf hasil wawancara atau kesimpulan sementara kepada para informan untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti (Creswell & Poth, 2022).
   d. Perpanjangan Waktu Pengamatan: Memperpanjang masa pengamatan untuk memastikan keakuratan dan kedalaman data.

e. Peer Debriefing: Mendiskusikan proses dan temuan penelitian dengan dosen pembimbing dan kolega peneliti untuk mendapatkan perspektif lain.

2. Kredibilitas diperkuat melalui variasi sumber informan, yaitu dua informan manajerial dan enam informan pelaksana. Peneliti melakukan pemeriksaan kembali terhadap catatan jawaban dan hasil coding untuk memastikan interpretasi tetap merujuk pada data yang tersedia. Member checking atau triangulasi teknik hanya dicantumkan sebagai prosedur yang telah dilakukan apabila terdapat bukti pelaksanaannya.
3. Transferabilitas (*Transferability*): Peneliti akan menyediakan deskripsi yang rinci dan mendalam (*thick description*) tentang konteks penelitian, karakteristik informan, dan setting penelitian. Hal ini memungkinkan pembaca untuk menilai sejauh mana hasil penelitian dapat ditransfer atau diaplikasikan ke konteks lain yang serupa.
4. Dependabilitas (*Dependability*): Peneliti menjaga konsistensi dan reliabilitas proses penelitian melalui dokumentasi yang sistematis mengenai seluruh tahapan penelitian (membuat audit trail). Audit trail yang komprehensif akan mencakup data mentah, catatan analisis, dan keputusan metodologis (Lincoln & Guba, 2021).
5. Konfirmabilitas (*Confirmability*): Peneliti memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar berasal dari data dan bukan dari bias atau subjektivitas peneliti. Hal ini dicapai melalui audit trail yang jelas, refleksi kritis, dan penggunaan kutipan langsung dari informan untuk mendukung setiap klaim (Finlay, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Keadilan Distributif

Catatan wawancara menunjukkan bahwa persepsi keadilan distributif tidak seragam. Sejumlah informan menilai sistem berbasis pencapaian dapat diterima apabila dasar perhitungannya sama, sedangkan yang lain merasa effort pada account sulit tidak selalu sebanding dengan hasil recovery. R6 menyatakan bahwa insentifnya "sangat sebanding dengan kerja keras" dan menilai formula sudah dijelaskan. Sebaliknya, R3 menjelaskan bahwa "kita bisa beberapa kali mendatangi nasabah, tetapi hasil pembayarannya kecil." R4 juga menyebut bahwa kesenjangan terasa ketika "satu account membutuhkan banyak kunjungan tetapi hasilnya belum masuk." Perbedaan ini perlu dipertahankan sebagai temuan, bukan diratakan menjadi kesepakatan semua informan.

Pernyataan R1 bahwa keadilan berkaitan dengan hubungan antara kontribusi, tingkat kesulitan, pencapaian, dan imbalan memperlihatkan perspektif manajerial yang tidak semata-mata berorientasi output. R2 juga menekankan bahwa petugas seharusnya dapat memahami hubungan pencapaian dengan insentif secara sederhana. Pada sisi staf, pola yang sama muncul dalam penekanan terhadap pengalaman lapangan, negosiasi, kunjungan, follow-up, dan waktu yang tidak selalu tercermin dalam angka.

Temuan ini dapat ditafsirkan melalui Equity Theory. Input yang dirasakan informan bukan hanya jam kerja atau pencapaian nominal, tetapi juga effort, pengalaman, kemampuan menangani kasus, tekanan emosional, koordinasi, dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kasus. Outcome juga bukan hanya nominal insentif, melainkan

pengakuan, peluang berkembang, dan rasa dihargai. Ketika input bertambah tetapi outcome tidak dipersepsikan mengikuti, muncul pengalaman inequity.

Persepsi Keadilan Prosedural

Persepsi keadilan prosedural memperlihatkan variasi pemahaman mengenai formula dan kebutuhan informasi. R2 menilai mekanisme secara umum dipahami, tetapi detail tertentu sebaiknya dijelaskan kembali secara periodik. R4 mengusulkan bahwa "simulasi perhitungan akan lebih membantu daripada hanya mengetahui nominal akhir." R7, sebagai staf dengan pengalaman lebih singkat, menyatakan masih perlu bertanya ketika ada ketentuan yang berubah. Di sisi lain, R6 menyatakan formula sudah cukup jelas karena telah dijelaskan, dan R8 menilai perhitungan berbasis persentase pencapaian cukup transparan. Data ini menunjukkan bahwa kebutuhan transparansi dan sosialisasi tidak dirasakan secara identik oleh semua informan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan terhadap kebijakan tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya insentif. Informan dapat menerima angka yang tidak sepenuhnya sesuai harapan apabila proses penetapan dan perubahan kebijakan dapat dijelaskan. Sebaliknya, ketidakjelasan formula dapat menghasilkan persepsi tidak adil meskipun formula secara formal telah ditetapkan.

Dalam perspektif *Expectancy Theory*, kondisi ini berhubungan dengan instrumentalitas. Karyawan perlu memahami hubungan antara usaha, pencapaian target, dan reward. Jika hubungan tersebut sulit dipahami atau dianggap berubah-ubah, keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan outcome yang relevan dapat menurun.

Persepsi Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional tampak pada pengalaman informan ketika meminta penjelasan atau menyampaikan kesulitan. R8 menyebut bahwa aspirasi pernah disampaikan dalam diskusi pribadi dan atasan mendengarkan serta menampungnya untuk diteruskan ke manajemen pusat, meskipun kebijakan belum langsung berubah. R5 menyatakan pernah menyampaikan masukan dan memperoleh penjelasan mengenai mekanisme. R7 lebih banyak bertanya kepada senior atau atasan untuk memahami cara sistem menilai account sulit. Sementara itu, R1 menjelaskan bahwa sebelum target ditetapkan, manajer berkoordinasi dengan staf mengenai nasabah yang diperkirakan melakukan phase out. Dengan demikian, data menunjukkan adanya saluran komunikasi, tetapi tingkat akses, pemahaman, dan pengaruh masukan terhadap keputusan masih perlu dibedakan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa cara kebijakan disampaikan menjadi bagian dari pengalaman keadilan. Komunikasi tidak sekadar media penyampaian target, tetapi menjadi mekanisme pembentukan makna. Ketika alasan kebijakan dijelaskan dan petugas diberi ruang untuk menyampaikan kondisi lapangan, penerimaan terhadap target cenderung lebih terbuka.

Kesenjangan antara Beban Target dan Sistem Insentif

Kesenjangan yang dipersepsikan terutama berkaitan dengan variasi kemampuan bayar nasabah, tingkat kesulitan account, jarak dan intensitas kunjungan, waktu penanganan, serta hasil yang belum tentu langsung terealisasi. R3 menyebut beberapa

kali kunjungan dapat menghasilkan pembayaran kecil; R4 menekankan jarak dan kesulitan bertemu nasabah; R5 menyoroti proses panjang dengan nominal recovery akhir yang kecil. R8 mengusulkan penyesuaian target berdasarkan tingkat kesulitan atau aging portofolio. Namun, tidak semua informan menganggap target dan insentif tidak adil: R6 menyatakan tidak merasakan kesenjangan, sedangkan R8 pada jawaban lain menilai nominal insentif sepadan tetapi tetap mengkritik ambang pencapaian tertentu. Kontradiksi internal ini perlu dianalisis sebagai perbedaan pemaknaan dan kemungkinan perbedaan pemahaman terhadap formula, bukan dihilangkan.

Kesenjangan tersebut tidak otomatis berarti manajemen menetapkan target secara salah. Informan manajerial tetap memahami bahwa perusahaan membutuhkan recovery yang optimal. Masalah yang lebih mendasar adalah bagaimana target tersebut diterjemahkan ke dalam ukuran kontribusi yang dianggap realistis dan bagaimana kompleksitas kasus dapat direpresentasikan dalam sistem penghargaan.

Dampak terhadap Motivasi, Tekanan, dan Perilaku Kerja

Jawaban mengenai motivasi, stres, dan komitmen juga bervariasi. R8 menyebut tekanan psikologis menjelang akhir bulan ketika target masih jauh dari harapan dan menyatakan bahwa pikiran untuk pindah kadang muncul saat beban tinggi serta imbalan dirasakan tidak sebanding. R3 pernah merasa tertekan ketika beberapa account tidak membayar dan pernah terpikir untuk pindah, tetapi tidak mengambil keputusan. R6 mengaitkan stres dengan keterlambatan tanggal pengiriman insentif, namun menyatakan insentif tidak memengaruhi komitmennya karena dianggap sebagai tambahan penghasilan. R2 menyatakan tekanan meningkat menjelang akhir periode, tetapi tetap berkomitmen. Karena itu, data mendukung adanya pengalaman tekanan pada sebagian informan, tetapi tidak membuktikan bahwa ketidakadilan insentif selalu menurunkan komitmen atau menyebabkan perpindahan.

Dengan demikian, dampaknya tidak bersifat mekanis bahwa ketidakadilan pasti menyebabkan perpindahan staf. Data menunjukkan proses yang lebih kompleks: persepsi tidak dihargai dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan tekanan, tetapi faktor lain dapat menahan keputusan untuk keluar. Temuan ini penting bagi manajemen karena mempertahankan karyawan tidak cukup dilakukan melalui nominal insentif; kualitas hubungan kerja dan kesempatan berkembang juga menjadi bagian dari pengalaman reward.

Pemaknaan terhadap Insentif Finansial dan Non-Finansial

Insentif finansial tetap dipandang penting, tetapi bentuk dan makna penghargaan nonfinansial berbeda antarinforman. R1 menyebut voucher belanja bagi tiga pencapaian tertinggi di tingkat Cabang Lampung. R6 memandang promosi jabatan sebagai bagian dari pengembangan karier, sedangkan R7 menilai pelatihan dan arahan senior sebagai penghargaan karena mendukung pembelajaran. R5 menekankan apresiasi pimpinan, sementara R8 menyebut pelatihan dan penghargaan bagi pekerja berprestasi. Variasi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan nonfinansial dapat bermakna sebagai pengakuan, pengembangan kompetensi, atau peluang karier; tidak tepat menyatakan seluruh informan memiliki preferensi yang sama.

Temuan ini memperluas pemaknaan outcome dalam Equity Theory. Outcome tidak hanya berupa uang, tetapi juga pengakuan organisasi terhadap kontribusi dan peluang pengembangan diri. Karena itu, rancangan sistem penghargaan sebaiknya tidak berhenti pada perubahan formula finansial.

Temuan *Design Thinking*: Rumusan Kebutuhan Perbaikan

Berdasarkan jawaban informan, tahap Empathize menyoroti pengalaman yang beragam: account sulit, kunjungan berulang, perubahan janji bayar, keterbatasan kemampuan nasabah, dan perbedaan pemahaman atas formula insentif. Pada tahap Define, persoalan dirumuskan sebagai kebutuhan menyelaraskan target dengan potensi dan usia portofolio, kompleksitas penagihan, serta cara menghitung penghargaan. Pada tahap Ideate, informan mengusulkan formula yang sederhana, simulasi perhitungan, penyesuaian target berdasarkan tingkat kesulitan account, reward bertingkat, dan penguatan apresiasi nonfinansial. Prototype dan Test belum dilakukan berdasarkan dokumen yang tersedia; keduanya merupakan tahap lanjutan yang masih perlu dirancang dan diuji.

Tabel 2. Temuan berdasarkan tahapan Design Thinking

Tahap	Temuan utama	Makna bagi desain sistem
Empathize	Petugas menghadapi target, kasus sulit, follow-up, koordinasi, dan tekanan; proses kerja tidak seluruhnya terlihat dalam angka.	Sistem harus melihat pengalaman pengguna, bukan hanya output.
Define	Masalah inti adalah ketidakseimbangan antara tuntutan output dan penghargaan terhadap effort, kualitas, dan kompleksitas.	Definisi masalah harus melampaui isu 'nominal insentif'.
Ideate	Muncul gagasan target dasar, penghargaan pencapaian, kualitas recovery, kompleksitas kasus, dan non-finansial.	Formula perlu multi-dimensi tetapi tetap sederhana.
Prototype	Uji coba pada unit/wilayah berbeda sebelum penerapan luas.	Mengurangi risiko kebijakan yang tidak sesuai kondisi lapangan.
Test	Evaluasi recovery, pemahaman formula, motivasi, konsistensi, dan keluhan.	Keberhasilan harus dinilai dari outcome dan pengalaman pengguna.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa persepsi keadilan pada Divisi Credit Recovery bersifat multidimensional dan tidak seragam. Keadilan distributif berkenaan dengan kewajaran hasil dibanding kontribusi dan kesulitan account; keadilan prosedural berkaitan dengan kejelasan formula, konsistensi, dan ruang evaluasi; sedangkan keadilan interaksional terkait cara kebijakan dijelaskan serta bagaimana masukan ditanggapi. Data R6 dan R8 memperlihatkan penerimaan yang relatif positif terhadap formula, sementara R3, R4, R5, dan R7 mengemukakan persoalan effort, account sulit, atau kebutuhan penjelasan. Perbedaan perspektif ini menjadi bagian penting dari hasil interpretif.

Melalui Equity Theory, variasi jawaban dapat dibaca sebagai perbedaan dalam menilai rasio input–outcome. Sebagian informan memasukkan waktu, biaya perjalanan, intensitas kunjungan, negosiasi, dan ketidakpastian pembayaran sebagai input yang perlu diperhitungkan. Informan lain lebih menerima hasil berbasis pencapaian dan formula

yang sama. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa penilaian keadilan bergantung pada kontribusi dan pembanding yang dianggap relevan oleh individu, bukan hanya pada nominal insentif.

Melalui Expectancy Theory, kejelasan hubungan usaha–pencapaian–reward menjadi penting. R4 mengusulkan simulasi perhitungan, sedangkan R7 menilai formula yang jelas membantu menentukan prioritas. Namun R6 menyatakan formula sudah dijelaskan dan tetap memotivasi. Dengan demikian, persoalannya bukan bahwa formula pasti tidak transparan, melainkan adanya variasi pengalaman dan pemahaman yang perlu ditelusuri. Pembahasan ini dapat dibandingkan dengan literatur tentang keadilan prosedural, termasuk Rokhman (2011) sebagaimana dirujuk dalam naskah, setelah detail bibliografi dan relevansi sumber diverifikasi.

Dari perspektif Design Thinking, solusi tidak seharusnya diputuskan hanya berdasarkan persepsi manajemen. Pada data ini, Empathize, Define, dan Ideate digunakan untuk menata pengalaman dan menyusun alternatif. Prototype dan Test belum dilakukan; karena itu, naskah hanya dapat menyajikan rancangan konseptual untuk diuji pada tahap berikutnya, bukan mengklaim bahwa alternatif telah diuji atau terbukti efektif. Perbandingan dengan Howatt dan Winters serta Lahoti dapat memperkaya diskusi tentang stres, keadilan distributif, dan keadilan prosedural, tetapi status publikasi, ketepatan sitasi, dan dukungan sumber harus diperiksa sebelum finalisasi.

Secara substantif, penelitian ini menghasilkan prinsip desain yang dapat dirumuskan sebagai 'adil, terukur, transparan, sederhana, dan adaptif'. Adil berarti memperhitungkan kontribusi dan kompleksitas; terukur berarti indikator dapat diverifikasi; transparan berarti formula dan perubahan dapat dijelaskan; sederhana berarti dapat dipahami petugas; dan adaptif berarti tersedia ruang review ketika kondisi portofolio berubah.

Implikasi Manajerial dari Temuan

Tabel 3. Implikasi manajerial

Aspek	Implikasi berdasarkan temuan	Arah perbaikan
Target	Target perlu mempertimbangkan kondisi portofolio dan kapasitas eksekusi.	Review target secara berkala dan gunakan data kondisi lapangan.
Formula insentif	Output penting tetapi tidak cukup untuk menggambarkan kompleksitas.	Pertimbangkan kombinasi hasil, kualitas recovery, dan tingkat kesulitan.
Transparansi	Petugas ingin memahami asal angka dan dampaknya.	Sediakan simulasi/perhitungan sederhana dan penjelasan sebelum perubahan.
Komunikasi	Penerimaan meningkat ketika komunikasi dua arah.	Forum evaluasi dan feedback yang terstruktur.
Non-finansial	Apresiasi, pelatihan, dan pengembangan dipandang bernilai.	Integrasikan recognition dan development ke sistem reward.
Pilot dan evaluasi	Informan menghendaki uji coba sebelum implementasi luas.	Pilot pada unit dengan karakteristik berbeda dan evaluasi berbasis indikator.

Ringkasan Temuan Penelitian

Ringkasan temuan penelitian disusun berdasarkan tiga rumusan masalah. Temuan berikut mempertahankan perbedaan pandangan antarinforman dan tidak menganggap seluruh informan memiliki pengalaman yang sama:

Tabel 4. Ringkasan Temuan Penelitian

Dimensi	Temuan Utama
Keadilan Distributif	Terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dan staf terkait keadilan distributif. Staf merasakan bahwa usaha dan proses kerja mereka tidak sepenuhnya tercermin dalam insentif yang diterima. Pemaknaan keadilan bersifat multidimensional: proporsionalitas, konsistensi, dan transparansi.
Keadilan Prosedural	Transparansi merupakan kebutuhan fundamental. Terdapat kesenjangan persepsi terkait pelibatan dalam diskusi target dan insentif. Staf menginginkan proses yang dimulai dari dasar target yang jelas, formula yang mudah dipahami, komunikasi terbuka, dan mekanisme evaluasi.
Keadilan Interaksional	Staf menginginkan komunikasi dua arah, tegas namun menghargai, serta terbuka dan jelas. Evaluasi yang berbasis fakta dan berorientasi solusi lebih dapat diterima. Mendengarkan sebelum menilai merupakan respons yang diharapkan.
Empathize	Perasaan kurang dihargai merupakan emosi dominan. Motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi apakah usaha dihargai. Keinginan untuk keluar muncul ketika tekanan tinggi. Beban kolaborasi dan proses kerja yang panjang tidak sepenuhnya dipahami manajemen.
Define	Akar masalah terletak pada formula yang terlalu berfokus pada output dan kesulitan mengukur effort serta tingkat kesulitan kasus. Rumusan masalah: perlunya keseimbangan antara target, proses kerja, dan insentif.
Ideate	Sistem insentif yang diinginkan menggabungkan pencapaian target, kualitas recovery, dan tingkat kesulitan kasus. Formula bertingkat dengan target dasar, penghargaan tambahan, dan pertimbangan kualitas. Insentif finansial dan non-finansial sama pentingnya.
Prototype & Test	Usulan: uji coba pada unit dengan karakteristik berbeda, ukur hasil recovery, pemahaman formula, motivasi, dan masukan pengguna. Belum dilakukan berdasarkan dokumen yang tersedia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap wawancara delapan informan dan interpretasi yang diselaraskan dengan fokus penelitian, teori Equity Theory, Expectancy Theory, serta Design Thinking sebagai lensa analitis, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama. Terkait rumusan masalah pertama, persepsi terhadap keadilan distributif, prosedural, dan interaksional bervariasi. Sebagian informan menerima sistem berbasis pencapaian dan menilai formula cukup jelas, sementara sebagian lain meminta perhitungan yang lebih mudah dipahami serta penghargaan yang mempertimbangkan kesulitan account, waktu, biaya, dan proses penagihan. Keadilan juga dimaknai melalui kualitas komunikasi dan ruang menyampaikan masukan. Persepsi keadilan tidak dapat disimpulkan seragam pada seluruh informan. Terkait rumusan masalah kedua, kesenjangan antara target dan insentif dipahami terutama melalui variasi potensi pembayaran nasabah, kualitas dan usia portofolio, jarak serta intensitas kunjungan, dan ketidakpastian hasil recovery. Meskipun beberapa informan menganggap target realistis atau insentif sepadan, informan lain

menilai usaha pada account sulit belum sepenuhnya tercermin dalam penghargaan. Data juga menunjukkan adanya perbedaan pemahaman tentang ambang pencapaian dan formula insentif, sehingga ketentuan resmi perlu diperiksa sebelum menarik kesimpulan tentang mekanisme yang berlaku. Terkait rumusan masalah ketiga, sebagian informan menceritakan tekanan menjelang akhir periode, kelelahan ketika account tidak membayar, atau pikiran untuk pindah ketika beban terasa tinggi. Namun, respons mengenai komitmen berbeda: ada yang tetap berkomitmen karena pengalaman, pengembangan karier, atau stabilitas pekerjaan; ada pula yang menyatakan insentif tidak memengaruhi komitmennya secara langsung. Dengan demikian, data menunjukkan hubungan yang dipersepsikan antara target, penghargaan, motivasi, dan tekanan, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat atau bahwa seluruh staf mengalami dampak yang sama.

Selain tiga kesimpulan utama di atas, penelitian ini juga menghasilkan temuan tambahan sebagai berikut: Design Thinking membantu merumuskan kebutuhan perbaikan dari sudut pandang pengguna sistem. Tahap Empathize mengungkap pengalaman dan emosi; Define merumuskan akar masalah sebagai kesenjangan antara output dan effort/kompleksitas; Ideate menghasilkan gagasan skema target dan insentif yang lebih multidimensi; Prototype mengarah pada uji coba terbatas; dan Test mengarah pada evaluasi serta iterasi. Prinsip perbaikan sistem yang paling konsisten dengan data adalah: (1) mempertahankan orientasi hasil, tetapi menambahkan kualitas dan kompleksitas sebagai pertimbangan; (2) membuat formula mudah dipahami; (3) meningkatkan transparansi dan pelibatan; (4) mempertahankan kombinasi insentif finansial dan non-finansial; dan (5) melakukan pilot serta evaluasi berkala sebelum perubahan diterapkan secara luas.

Secara teoretis, penelitian ini memperlihatkan bahwa Equity Theory menjadi lebih bermakna ketika input dan outcome dibaca secara kontekstual. Dalam pekerjaan Credit Recovery, input bukan hanya kuantitas kerja, tetapi juga kompleksitas kasus, tekanan emosional, koordinasi, pengalaman, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Outcome juga mencakup pengakuan dan pengembangan, selain reward finansial. Expectancy Theory membantu menjelaskan bahwa motivasi dapat melemah ketika target dipersepsikan sulit dikendalikan, hubungan pencapaian dengan reward kurang jelas, atau reward kehilangan valensi. Sementara itu, penggunaan Design Thinking sebagai lensa analitis memperlihatkan bahwa eksplorasi keadilan dapat dilanjutkan menuju perumusan solusi yang human-centered tanpa mengubah paradigma interpretif penelitian. Bagi manajemen PT PNM, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi awal desain target dan insentif. Prioritas yang disarankan adalah menyediakan dokumen formula resmi dan simulasi perhitungan yang mudah dipahami, mengevaluasi kesesuaian target dengan karakteristik serta aging portofolio, membuka ruang umpan balik staf, dan mempertimbangkan kualitas recovery serta kompleksitas penanganan. Rekomendasi ini merupakan implikasi konseptual dari data, bukan hasil uji coba kebijakan. Secara praktis, prinsip perbaikannya adalah mempertahankan orientasi hasil, menambahkan pertimbangan kualitas dan kompleksitas, membuat formula mudah dipahami,

meningkatkan transparansi dan pelibatan, mempertahankan pilihan penghargaan finansial dan non-finansial, serta melakukan pilot dan evaluasi sebelum penerapan lebih luas. Bagi pengelola Credit Recovery, komunikasi dua arah perlu menjadi bagian dari mekanisme pengelolaan target. Evaluasi sebaiknya menggabungkan angka dengan pembahasan hambatan, effort, kualitas recovery, dan kebutuhan dukungan. Penelitian ini berfokus pada satu konteks organisasi dan satu divisi sehingga tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Data utama yang tersedia berupa catatan jawaban tertulis, bukan transkrip verbatim dari rekaman audio; sebagian jawaban singkat dan cakupan pertanyaan tidak sepenuhnya seragam. Berkas yang tersedia juga belum menyertakan bukti bertanggal mengenai informed consent, member checking, observasi partisipatif, atau triangulasi teknik. Selain itu, formula insentif resmi belum dapat dipastikan dari dokumen yang disertakan, sementara beberapa jawaban informan menunjukkan pemahaman yang berbeda tentang ambang pencapaian. Data mutasi/keluar pada Tabel 1.6 juga memerlukan klarifikasi definisi dari HR. Keterbatasan ini membatasi kekuatan klaim lintas informan dan harus ditangani secara terbuka sebelum naskah difinalkan.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan hasil eksplorasi ini melalui studi multi-cabang, perbandingan antarwilayah, atau mixed methods untuk menguji hubungan antara persepsi keadilan, motivasi, stres, dan perpindahan staf secara lebih luas. Penelitian lanjutan juga dapat menguji secara langsung prototype formula insentif yang memasukkan komponen pencapaian, kualitas, dan kompleksitas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pemaknaan terhadap sistem insentif tidak seragam dan tidak hanya berkaitan dengan nominal. Sebagian informan menilai mekanisme yang ada cukup jelas dan adil, sedangkan yang lain menekankan perlunya formula yang mudah disimulasikan serta pertimbangan terhadap karakteristik account dan proses penagihan. Karena itu, langkah perbaikan perlu didasarkan pada verifikasi formula resmi, dialog dengan staf, dan evaluasi empiris atas rancangan yang diusulkan.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (library research), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

REFERENSI

Aflah, K N, Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 997–1007. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997

Aflah, Kuntarno Noor, Suharnomo, Suharnomo, & Mas'ud, Fuad. (2021). The effect of Islamic work ethics toward employee performance. *Iqtishadia*, *14*(2), 197. https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v14i2.10278

Akter, Kaniz Marium, Banik, Subrata, Tang, Swee Mei, & Adnan, Zurina. (2024). Transformational leadership and climate of trust: Mediating role of organizational justice. *SAGE Open*, *14*(4), 21582440241293132. https://doi.org/10.1177/21582440241293132

Badar, Kamal, Aboramadan, Mohammed, Alhabil, Wasim, Dahleez, Khalid Abed, & Farao, Caterina. (2024). Does employee relations climate mediate the effect of Islamic work ethics on organizational performance? Evidence from Qatar. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *15*(8), 1205–1221. https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2022-0164

Gomes, Jorge F. S., & Marques, Tânia M. G. (2025). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management*, *50*(2), 138–149. https://doi.org/10.1177/03063070221140726

Hadi, Syamsul, Rokhman, Nur, Kirana, Kusuma Chandra, Andleeb, Naima, & Purnasari, Eni. (2023). The impact of Islamic work ethics and organizational justice on organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *15*(2). https://doi.org/10.15408/aiq.v15i2.33375

Hamzah, Munawir Nasir, Ashoer, Muhammad, & Hamzah, Nasir. (2021). Impact of Islamic work values on in-role performance: Perspective from Muslim employee in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(4), 446–457. https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.36

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*, 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Qasim, Muhammad, Irshad, Muhammad, Majeed, Mehwish, & Rizvi, Syed Tahir Hussain. (2022). Examining impact of Islamic work ethic on task performance: Mediating effect of psychological capital and a moderating role of ethical leadership.

Journal of Business Ethics, *180*(1), 283–295. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04916-y

Rokhman, W. (2011). *Islamic work ethic and organizational justice as mediators for transformational and transactional leadership and work outcomes*. International Islamic University Malaysia.

Rokhman, W. (2013). The effect of organizational justice on work outcomes in Islamic microfinance institutions. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *4*(1), 1–12.

Rokhman, W., & Hassan, A. (2011). The effect of Islamic work ethic on organizational justice. *Proceedings of the Asia Pacific Management & Marketing Conference (APM2C 2011)*. Kuching, Sarawak.

Rossi, M. (2020). *Human Resource Design: Steering human-centred innovation within private organisations*. Politecnico di Milano.

Sutono, S., Handayani, R., & Siregar, L. M. (2022). Keadilan organisasi untuk menunjang kinerja karyawan: Suatu tinjauan. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Jakarta*, *5*(2), 520–539. https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v5i2.14354

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

Tobias, F., Novani, S., Juliana, & Rudy. (2022). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, *3*(2), 113–120. https://doi.org/10.51849/j-p3k.v3i2.156

Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Linarta, D. V. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *SAGE Open*, *12*(2). https://doi.org/10.1177/21582440221085263

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Waskito, Jati, Kussudyarsana, Kussudyarsana, Imronudin, Imronudin, & Linansya, Winda. (2023). The impact of organizational justice on the organizational citizenship behavior of contract workers in Indonesia: The role of exchange quality and multifocal trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *25*(1), 72–92. https://doi.org/10.22146/gamaijb.65476

Yalçın, Hakan, & Yalçın, Yeliz. (2022). A meta analysis of the relationship between organizational justice and job satisfaction: The case of Turkey. *Istanbul Business Research*, *51*(2), 417–432. https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.894298