

# 7 PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN DISTRIBUTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF

Dwi Penny Hasmarini

Ahyar Yuniawan

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

## Abstrak

Penelitian mengenai keadilan organisasional yang meliputi keadilan prosedural dan keadilan distributif di Indonesia dapat dikatakan masih minim. Maka penelitian ini membahas mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif, dimana untuk pengaruh tidak langsung dimediasi oleh kepuasan kerja. Walaupun peneliti-peneliti sebelumnya telah menjelaskan mengenai hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, akan tetapi sebagian besar dari mereka tidak menjelaskan secara spesifik jenis komitmen organisasional yang manakah yang sebenarnya mereka teliti. Untuk itulah perlu adanya penggunaan konstruk yang multidimensional untuk dapat memahami fenomena komitmen organisasional dengan lebih baik. Karenanya penelitian ini menggunakan salah satu jenis dari komitmen organisasional yaitu komitmen afektif.

Penelitian ini menggunakan metoda analisis jalur (*path analysis*), dengan data sebanyak 86 responden yang berasal dari para karyawan salah satu perusahaan swasta asing di Indonesia yang telah bekerja minimal selama satu tahun pada perusahaan tersebut. Dengan menggunakan analisis jalur melalui dua tahapan regresi, penelitian ini menghasilkan variabel yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap komitmen afektif, yaitu keadilan distributif dengan nilai sebesar 0.651 yang dihitung melalui penjumlahan *standardized coefficient beta* dari keadilan distributif ke komitmen afektif secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selain itu, koefisien determinasi total menunjukkan bahwa 84.6% perubahan variabel komitmen afektif mampu dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kepuasan kerja sesuai model. Sedangkan sisanya sebesar 15.4% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.

Hasil yang didapat secara parsial dari masing-masing jalur yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan. Ini berarti baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Untuk pengaruh langsung hanya keadilan distributif yang mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, sedangkan keadilan prosedural hanya memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan.

**Kata kunci :** keadilan prosedural, keadilan distributif, kepuasan kerja, komitmen afektif, analisis jalur

## PENDAHULUAN

Mempelajari perilaku karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena membina dan mempertahankan karyawan terutama karyawan-karyawan yang potensial bukanlah hal yang mudah. Seperti halnya

dengan studi mengenai komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan yang dapat berdampak pada kesetiaan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan. Studi mengenai komitmen organisasional ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar dari studi tersebut hanya membahas komitmen organisasional secara keseluruhan (unidimensional). Padahal komitmen organisasional itu sendiri terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional. Menurut Dunham *et al.* (1994, dalam Pareke, 2003) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasional perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif. Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh Bozeman dan Perrewe (2001 dalam Pareke, 2003) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih (*over lapping*) antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya. Komitmen afektif banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi (Allen dan Meyer, 1990 dalam Rifai, 2005). Karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional, komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan, kepuasan, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Rifai, 2005). Untuk itulah penelitian ini mengambil konstruk komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasional yang bersifat multidimensional. Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan komitmen organisasional. Namun, hasil dari bentuk hubungan ini terdapat banyak perbedaan. Dalam Martin dan Bennet (1996), terdapat empat model yang menyatakan hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, yaitu : 1) kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional (Angle dan

Perry, 1983; Williams dan Hazer, 1986); 2) komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja (Bateman dan Strasser, 1984; Price dan Mueller, 1981; Vandenberg dan Lance, 1992); 3) kepuasan kerja dan komitmen organisasional saling mempengaruhi (Farkas dan Tetrick, 1989; Lance, 1991); dan 4) kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak saling mempengaruhi (Curry *et al.*, 1986; Anis *et al.*, 2003). Namun, keempat model dari komitmen organisasional ini masih bersifat unidimensional dan belum jelas bentuk komitmen seperti apa yang diteliti terhadap kepuasan kerja. Itu sebabnya penelitian ini meneliti hubungan kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai bentuk dari komitmen organisasional.

Keluaran positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional juga cukup sering dikaitkan dengan keadilan organisasional (*organizational justice*). Keadilan organisasional itu sendiri terdiri atas tiga bagian, yaitu *keadilan prosedural* yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, *keadilan distributif* yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan di antara karyawan, dan *keadilan interaksional* yang mengacu pada hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Namun, penelitian ini hanya membahas dua aspek dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Menurut Adams (1965 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004), yang didukung oleh beberapa studi mengenai keadilan distributif, seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Lee dan Farh (1999 dalam Pareke, 2003) menemukan bahwa kenaikan gaji atau bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan hasil yang lebih adil dan lebih memuaskan. Sedangkan Cohen-Charash dan Spector (2001 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan

kepuasan kerja. Roberson *et al.* (1999 dalam Pareke, 2003) mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural.

Menurut Rifai (2005), keadilan prosedural dan keadilan distributif memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sistem atau prosedur yang adil dapat mengindikasikan bahwa seorang penilai cukup menghargai martabat orang yang dinilainya dalam pembuatan keputusan (Folger dan Konovsky, 1989). Mossholder *et al.* (1998 dalam Pareke, 2003) melakukan analisis terhadap konteks keadilan prosedural pada tingkat individual dan tingkat unit kerja. Mereka menemukan bahwa individu-individu yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Sedangkan pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja, memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (*outcome*) seperti kepuasan kerja, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi (Lawler, 1971 dalam Rifai, 2005). Namun, menurut hasil analisis Martin dan Bennet (1996), keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih rendah terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributif. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menganalisis perbedaan hasil penelitian tersebut.

Mengenai hubungan keadilan prosedural dan distributif dengan komitmen organisasional pada penelitian-penelitian sebelumnya secara umum tidak menjelaskan secara spesifik bentuk komitmen apa yang dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif, karena masih bersifat unidimensional (Martin dan Bennet, 1996; Tang dan Sarsfield-baldwin, 1996; Begley *et al.*, 2002; Pillai *et al.*, 2001; Rahim *et al.*, 2001; serta Folger dan Konovsky, 1989). Sedangkan, penggunaan konstruk yang multidimensional dianggap perlu untuk membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif (Dunham *et al.*, 1994 dalam Pareke, 2003). Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai komitmen organisasi yang bersifat multidimensional telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Misalnya, Pareke (2003) menyatakan bahwa komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi

oleh keadilan distributif, namun tidak untuk keadilan prosedural. Sedangkan, komitmen afektif dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dimoderasi oleh kepuasan kerja (Rifai, 2005). Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif dan diikuti dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ramamoorthy dan Flood (2004), baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif mempengaruhi komitmen afektif. Perbedaan hasil penelitian inilah yang menarik untuk diteliti dalam penelitian ini. Dengan melihat latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi mengenai pengaruh dari keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja dan hubungannya terhadap komitmen afektif baik secara langsung mau pun tidak langsung.

## KONSTRUK-KONSTRUK PENELITIAN

### a. Keadilan Prosedural

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi dibuat. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan definisi keadilan prosedural menurut Kreitner dan Kinicki (2003) adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Definisi yang sama juga diungkapkan oleh Thibaut dan Walker (1975 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004).

### b. Keadilan Distributif

Keadilan distributif yang didefinisikan oleh Homans (1961 dalam Dunham, 1984) adalah tentang bagaimana seseorang membandingkan antara masukan (*input*) dengan hasil (*outcome*). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para

karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Kreitner dan Kinicki (2003) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan.

**c. Kepuasan Kerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Howell dan Dipboye (dalam A.S. Munandar, 2001) adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja menurut Locke (dalam Cetin, 2006) adalah perasaan senang seseorang dan hasil dari perasaan ini adalah perasaan emosional yang positif yang berasal dari pekerjaan atau pengalamannya.

**d. Komitmen Afektif**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat seseorang untuk

tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepeham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut dan mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut. Definisi komitmen afektif menurut Lease (1998 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004) yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi, dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut.

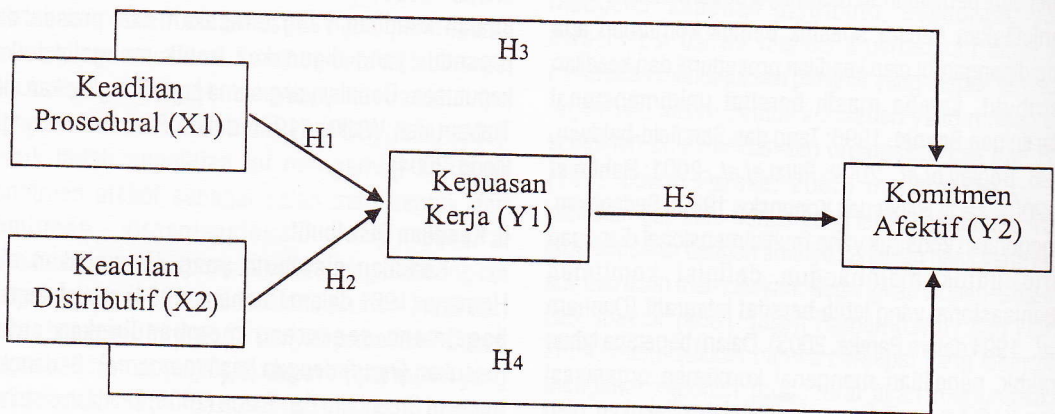
Berikut ini adalah ringkasan sejumlah hipotesis yang diajukan dalam studi ini:

- Hipotesis 1: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- Hipotesis 2: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- Hipotesis 3: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif
- Hipotesis 4: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif
- Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

**MODEL PENELITIAN**

Dari hipotesis yang dikembangkan di atas, maka model penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

**Gambar 1. Model Penelitian yang Diajukan**



Sumber:

- H1 : Rifai, 2005; Pillai et al., 2001; Folger dan Konovsky, 1989  
 H2 : Rifai, 2005; Begley et al., 2002; Pillai et al., 2001  
 H3 : Ramamoorthy dan Flood, 2004; Pareke, 2003  
 H4 : Ramamoorthy dan Flood, 2004; Pareke, 2003  
 H5 : Rifai, 2005; Cetin, 2006

## METODA PENELITIAN

Metoda yang digunakan dalam studi ini yaitu dengan memberikan satu set kuesioner kepada para responden yang dijadikan sampel. Kemudian data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5 berdasar metoda analisis jalur (*path analysis*).

### a. Metoda Pengambilan Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel berdasarkan tujuan atau pertimbangan (*purposive or judgemental sampling*), yaitu penentuan sampel yang ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan dari peneliti untuk mencapai tujuan tertentu (Black dan Champion, 1999). Elemen yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini pertimbangan yang digunakan adalah responden harus bekerja pada perusahaan tersebut minimal satu tahun karena dianggap cukup mengetahui kondisi dan sistem manajemen pada perusahaan mereka. Selanjutnya, berdasar pertimbangan yang ada maka responden akan dipilih secara acak sederhana. Jumlah sampel minimum yang akan diambil, dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (1993 dalam Umar, 2005):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

Dimana :

n = Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Nilai kesalahan (tingkat pengganggu) diambil 10%

Berdasarkan rumus di atas, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah :

$$\frac{500}{1 + 500(0,1)^2} = 83,33 \approx 84$$

Maka jumlah responden minimum yang akan diambil dalam penelitian ini berdasar rumus Slovin adalah sebanyak 84 orang. Jumlah minimum ini harus representatif sehingga layak untuk dilakukan analisis.

### b. Pengumpulan Data

Data diperoleh dari para karyawan yang bekerja pada salah satu perusahaan swasta asing di Jakarta yaitu British Petroleum West Java, Ltd. Seratus set kuesioner diberikan kepada pimpinan bagian sumberdaya manusia (*HR Leader*) yang kemudian diberikan kepada karyawan di berbagai divisi yang telah bekerja pada perusahaan tersebut minimal selama satu tahun. Dari 100 buah kuesioner yang diberikan, jumlah kuesioner yang kembali adalah sebanyak 86 buah (*respon rate* 86 %) dengan waktu pengembalian selama kurang lebih 14 hari. Jumlah ini masih lebih besar dari jumlah sampel minimum yang telah dihitung sebelumnya dan kesemuanya memenuhi kriteria dan asumsi-asumsi analisis jalur yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tetap representatif dan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

### c. Pengukuran

Pengukuran dari keadilan prosedural, keadilan distributif, kepuasan kerja dan komitmen afektif diadopsi dari studi-studi sebelumnya yang menggunakan variabel-variabel yang sama dengan studi ini. Kesemua variabel diukur dengan 5-poin skala Likert.

Keadilan prosedural menggunakan empat item pertanyaan yang dikembangkan oleh McFarlin dan Sweeney (1993 dalam Begley et al., 2002). Item-item tersebut meliputi : keadilan dalam penentuan kenaikan gaji, evaluasi kinerja, umpan balik mengenai kinerja, penentuan karyawan yang mendapatkan promosi.

Keadilan distributif menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Curry et al. (1986 dalam Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996). Item-item tersebut mengukur bagaimana responden mengevaluasi keadilan atas imbalan (*reward*) yang mereka dapatkan sehubungan dengan : tanggung jawab yang dipikul, pendidikan dan pelatihan, usaha yang telah dilakukan, tingkat stress dan ketegangan dari pekerjaan, dan pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.

Kepuasan kerja menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967 dalam Mas'ud, 2004) dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Item-item tersebut mengukur bagaimana kepuasan responden terhadap : gaji, penyelia, kondisi kerja, rekan sekerja, pengakuan dan pujian, serta keleluasaan dalam melakukan pekerjaan.

Komitmen afektif menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Porter's *et al.* (1979 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004). Item-item tersebut adalah : perasaan bangga karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja, rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, rasa terikat karyawan

secara emosional pada perusahaan, rasa bahagia dalam menghabiskan sisa karir pada perusahaan, ikut merasakan permasalahan yang dihadapi perusahaan, tidak mudah terikat dengan perusahaan lain, merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan, perusahaan memiliki arti yang sangat besar.

#### d. Profil Perusahaan

British Petroleum adalah perusahaan swasta asing yang bergerak di bidang penambangan minyak dan gas bumi yang telah beroperasi selama lebih dari 35 tahun. Perusahaan ini memiliki 500 karyawan yang terbagi atas 9 divisi seperti pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan British Petroleum West Java, Ltd.**

Bagian	Jumlah
Eksekutif	5
Operasi	318
Pemasaran	7
Sumberdaya Manusia	20
Legal	7
Keuangan	74
DCT	25
SCM	28
GPA dan Keamanan (Security)	16
<b>Total</b>	<b>500</b>

Sumber : data primer, 2006

Dari data pribadi responden di atas dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dari laki-laki dengan prosentase sebesar 59,3%. Mayoritas responden berusia 25 – 35 tahun dengan prosentase 47,67%, dan tingkat pendidikan terbanyak adalah jenjang S1 sebesar 45,35%. Dengan

tingkat pendidikan yang tinggi pada rata-rata karyawan tentu dapat berpengaruh pada pemahaman karyawan dalam mengisi kuesioner dengan baik. Dari lama bekerja karyawan dapat terlihat bahwa responden yang bekerja di atas rentang waktu 1 – 5 tahun cukup banyak, hal ini dapat mendukung ketepatan responden dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja.

Sumber:

- H1: Rifai, 2005; Pillai et al., 2001; Folger dan Konovsky, 1989  
 H2: Rifai, 2005; Begley et al., 2002; Pillai et al., 2001  
 H3: Ramamoorthy dan Flood, 2004; Pareke, 2003  
 H4: Ramamoorthy dan Flood, 2004; Pareke, 2003  
 H5: Rifai, 2005; Cetin, 2006

## METODA PENELITIAN

Metoda yang digunakan dalam studi ini yaitu dengan memberikan satu set kuesioner kepada para responden yang dijadikan sampel. Kemudian data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5 berdasar metoda analisis jalur (*path analysis*).

### a. Metoda Pengambilan Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel berdasarkan tujuan atau pertimbangan (*purposive or judgemental sampling*), yaitu penentuan sampel yang ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan dari peneliti untuk mencapai tujuan tertentu (Black dan Champion, 1999). Elemen yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini pertimbangan yang digunakan adalah responden harus bekerja pada perusahaan tersebut minimal satu tahun karena dianggap cukup mengetahui kondisi dan sistem manajemen pada perusahaan mereka. Selanjutnya, berdasar pertimbangan yang ada maka responden akan dipilih secara acak sederhana. Jumlah sampel minimum yang akan diambil, dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (1993 dalam Umar, 2005):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

Dimana :

n = Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Nilai kesalahan (tingkat pengganggu) diambil 10%

Berdasarkan rumus di atas, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah :

$$\frac{500}{1 + 500(0,1)^2} = 83,33 \approx 84$$

Maka jumlah responden minimum yang akan diambil dalam penelitian ini berdasar rumus Slovin adalah sebanyak 84 orang. Jumlah minimum ini harus representatif sehingga layak untuk dilakukan analisis.

### b. Pengumpulan Data

Data diperoleh dari para karyawan yang bekerja pada salah satu perusahaan swasta asing di Jakarta yaitu British Petroleum West Java, Ltd. Seratus set kuesioner diberikan kepada pimpinan bagian sumberdaya manusia (*HR Leader*) yang kemudian diberikan kepada karyawan di berbagai divisi yang telah bekerja pada perusahaan tersebut minimal selama satu tahun. Dari 100 buah kuesioner yang diberikan, jumlah kuesioner yang kembali adalah sebanyak 86 buah (*respon rate* 86 %) dengan waktu pengembalian selama kurang lebih 14 hari. Jumlah ini masih lebih besar dari jumlah sampel minimum yang telah dihitung sebelumnya dan kesemuanya memenuhi kriteria dan asumsi-asumsi analisis jalur yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tetap representatif dan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

### c. Pengukuran

Pengukuran dari keadilan prosedural, keadilan distributif, kepuasan kerja dan komitmen afektif diadopsi dari studi-studi sebelumnya yang menggunakan variabel-variabel yang sama dengan studi ini. Kesemua variabel diukur dengan 5-poin skala Likert.

Keadilan prosedural menggunakan empat item pertanyaan yang dikembangkan oleh McFarlin dan Sweeney (1993 dalam Begley et al., 2002). Item-item tersebut meliputi : keadilan dalam penentuan kenaikan gaji, evaluasi kinerja, umpan balik mengenai kinerja, penentuan karyawan yang mendapatkan promosi.

Keadilan distributif menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Curry et al. (1986 dalam Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996). Item-item tersebut mengukur bagaimana responden mengevaluasi keadilan atas imbalan (*reward*) yang mereka dapatkan sehubungan dengan : tanggung jawab yang dipikul, pendidikan dan pelatihan, usaha yang telah dilakukan, tingkat stress dan ketegangan dari pekerjaan, dan pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.

Kepuasan kerja menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967 dalam Mas'ud, 2004) dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Item-item tersebut mengukur bagaimana kepuasan responden terhadap : gaji, penyelia, kondisi kerja, rekan sekerja, pengakuan dan pujian, serta keleluasaan dalam melakukan pekerjaan.

Komitmen afektif menggunakan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Porter's *et al.* (1979 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004). Item-item tersebut adalah : perasaan bangga karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja, rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, rasa terikat karyawan

secara emosional pada perusahaan, rasa bahagia dalam menghabiskan sisa karir pada perusahaan, ikut merasakan permasalahan yang dihadapi perusahaan, tidak mudah terikat dengan perusahaan lain, merasa menjadi bagian keluarga dalam perusahaan, perusahaan memiliki arti yang sangat besar.

#### d. Profil Perusahaan

British Petroleum adalah perusahaan swasta asing yang bergerak di bidang penambangan minyak dan gas bumi yang telah beroperasi selama lebih dari 35 tahun. Perusahaan ini memiliki 500 karyawan yang terbagi atas 9 divisi seperti pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan British Petroleum West Java, Ltd.**

Bagian	Jumlah
Eksekutif	5
Operasi	318
Pemasaran	7
Sumberdaya Manusia	20
Legal	7
Keuangan	74
DCT	25
SCM	28
GPA dan Keamanan (Security)	16
<b>Total</b>	<b>500</b>

Sumber : data primer, 2006

Dari data pribadi responden di atas dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dari laki-laki dengan prosentase sebesar 59,3%. Mayoritas responden berusia 25 – 35 tahun dengan prosentase 47,67%, dan tingkat pendidikan terbanyak adalah jenjang S1 sebesar 45,35%. Dengan

tingkat pendidikan yang tinggi pada rata-rata karyawan tentu dapat berpengaruh pada pemahaman karyawan dalam mengisi kuesioner dengan baik. Dari lama bekerja karyawan dapat terlihat bahwa responden yang bekerja di atas rentang waktu 1 – 5 tahun cukup banyak, hal ini dapat mendukung ketepatan responden dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja.

Tabel 2. Profil Responden

		Frekuensi	Persen
Jumlah Responden		86	100
Kelamin	Laki-laki	35	40.7
	Perempuan	51	59.3
Usia	< 25 tahun	8	9.3
	25 – 35 tahun	41	47.67
	36 – 45 tahun	27	31.4
	46 – 55 tahun	10	11.63
	> 55 tahun	0	0
Tingkat Pendidikan	SMU	0	0
	Sekolah Kejuruan	3	3.49
	Sarjana Muda / Diploma	35	40.7
	Sarjana Strata (S1)	39	45.35
	Lain-lain	9	10.47
Lama Bekerja	1 – 5 tahun	22	25.58
	6 – 10 tahun	30	34.88
	11 – 15 tahun	21	24.42
	15 – 20 tahun	13	15.12
	> 20 tahun	0	0

Sumber : data primer, 2006

## HASIL ANALISIS

### a. Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas dari setiap skala perlu diuji untuk melihat konsistensi internalnya. Validitas dan reliabilitas

adalah konsep yang berbeda tetapi memiliki interelasi agar instrumen yang digunakan dapat dianggap memadai dengan tujuan untuk mengurangi kesalahan pengukuran (Hair *et al.*, 1998).

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
Keadilan Prosedural	0,8900	Reliabel
Keadilan Distributif	0,9393	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,8587	Reliabel
Komitmen Afektif	0,9012	Reliabel

Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Dari output SPSS menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap variabel >0,60. Ini berarti semua variabel reliabel atau handal, dan semua

variabel dapat tetap digunakan (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2005).

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas**

Butir	r hitung	Keterangan
Keadilan Prosedural		
Q1	0,7822	Valid
Q2	0,8292	Valid
Q3	0,7795	Valid
Q4	0,6489	Valid
Keadilan Distributif		
Q5	0,8851	Valid
Q6	0,8415	Valid
Q7	0,8618	Valid
Q8	0,8321	Valid
Q9	0,7749	Valid
Kepuasan Kerja		
Q10	0,7981	Valid
Q11	0,5970	Valid
Q12	0,7686	Valid
Q13	0,7204	Valid
Q14	0,3017	Valid
Q15	0,7089	Valid
Komitmen Afektif		
Q16	0,6411	Valid
Q17	0,8205	Valid
Q18	0,8367	Valid
Q19	0,8135	Valid
Q20	0,6700	Valid

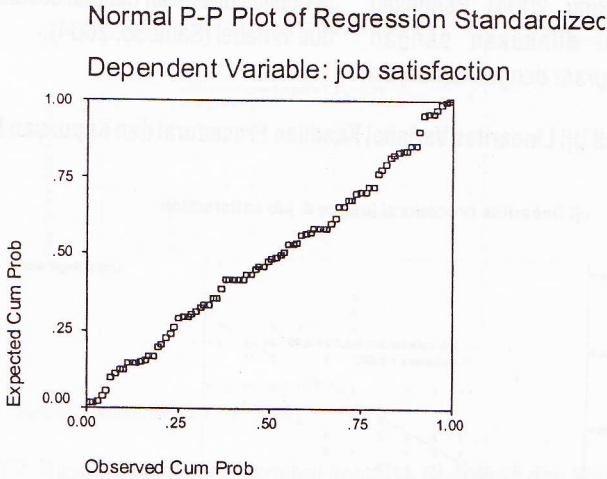
Sumber: output SPSS 11.5, 2006 dan r-tabel : 0,180

Berdasarkan hasil uji validitas dari 20 butir pertanyaan dalam kuesioner adalah valid, karena nilai r hitung > r tabel sebesar 0,180 dan bernilai positif.

#### **b. Uji Normalitas**

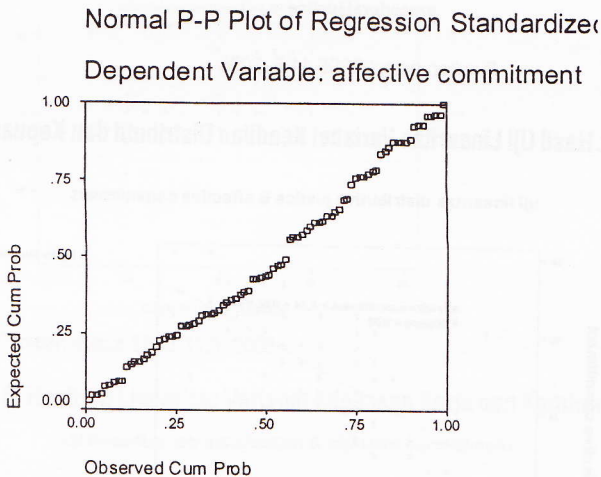
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid (Ghozali, 2005).

**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas dengan *Normal P-Plot* untuk Variabel Dependen Kepuasan Kerja**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

**Gambar 3. Hasil Uji Normalitas dengan *Normal P-Plot* untuk Variabel Dependen Komitmen Afektif**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Kedua grafik *normal probability plot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian, sebaran data pada grafik pertama dapat dikatakan berdistribusi normal sehingga model regresi pertama layak dipakai untuk memprediksi variabel kriterium kepuasan kerja berdasarkan masukan variabel prediktor keadilan prosedural dan keadilan distributif, begitu juga dengan grafik kedua dapat dikatakan berdistribusi normal

sehingga model regresi kedua layak dipakai untuk memprediksi variabel kriterium komitmen afektif berdasarkan masukan variabel prediktor keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kepuasan kerja (Ghozali, 2005).

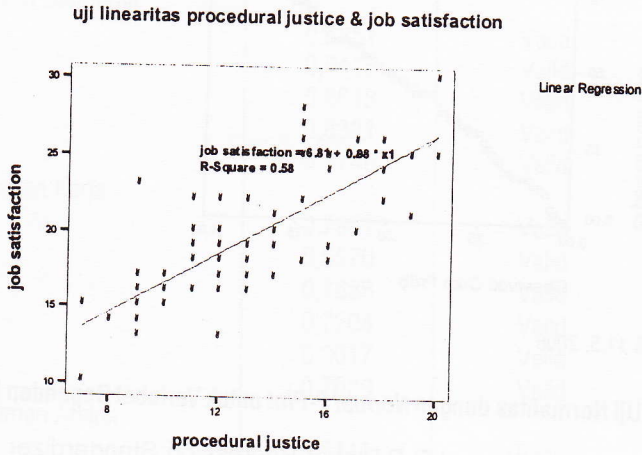
### c. Uji Linearitas

Uji linearitas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linear atau tidaknya suatu distribusi data penelitian di mana hubungan

dikatakan linear jika peningkatan variasi pada kriterium diikuti secara konsisten oleh peningkatan prediktor, demikian sebaliknya (Winarsunu, 2004). Pengujian linearitas dalam riset ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot diagram* dengan tambahan

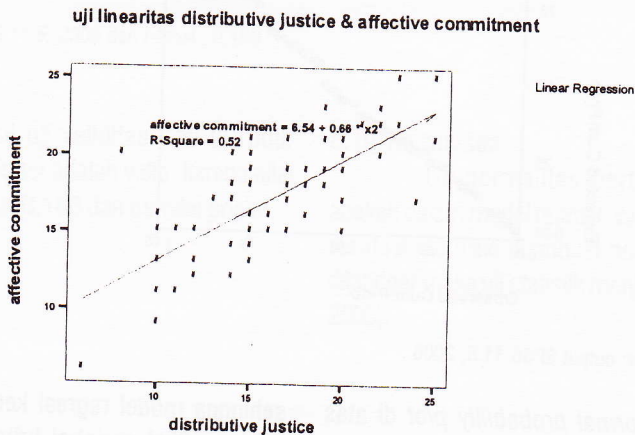
garis regresi. Oleh karena diagram pencar hanya menampilkan hubungan dua variabel saja, maka pengujian dilakukan dengan secara berpasangan setiap dua variabel (Santoso, 2004).

**Gambar 4. Hasil Uji Linearitas Variabel Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

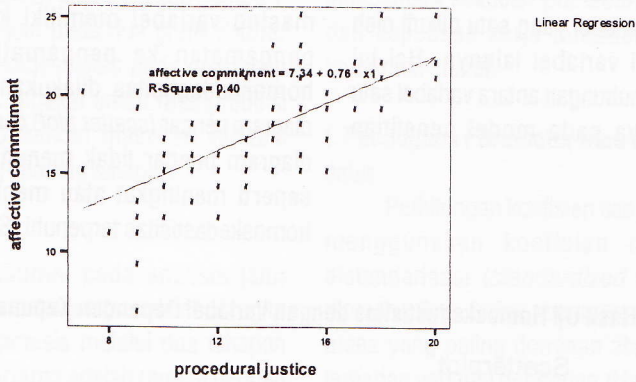
**Gambar 5. Hasil Uji Linearitas Variabel Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

**Gambar 6. Hasil Uji Linearitas Variabel Keadilan Prosedural dan Komitmen Afektif**

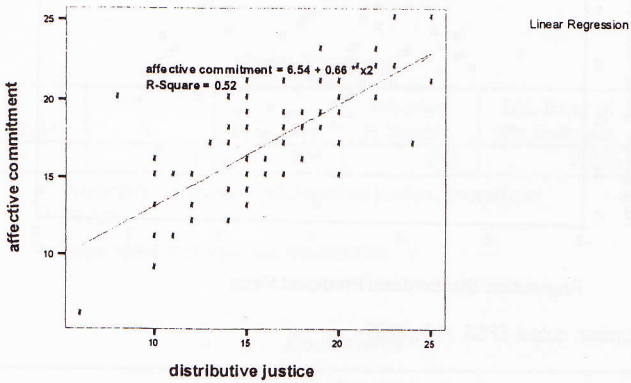
uji linearitas procedural justice & affective commitment



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

**Gambar 7. Hasil Uji Linearitas Variabel Keadilan Distributif dan Komitmen Afektif**

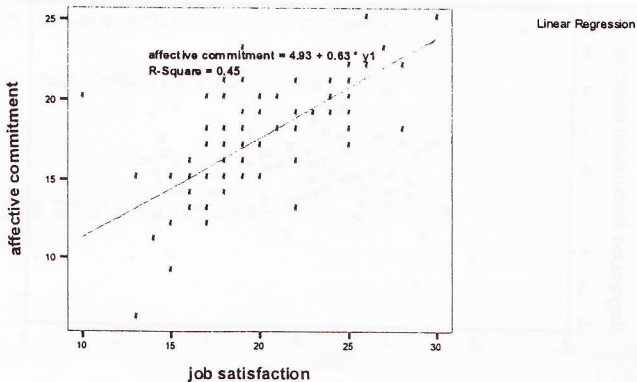
uji linearitas distributive justice & affective commitment



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

**Gambar 8. Hasil Uji Linearitas Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif**

uji linearitas job satisfaction & affective commitment



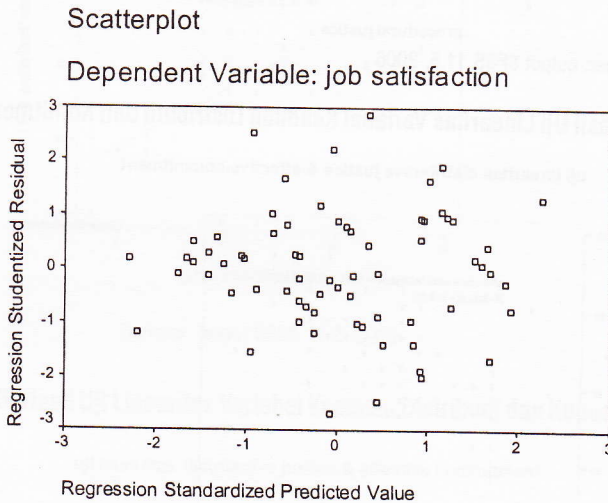
Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Dari semua grafik di atas terlihat bahwa semua grafik dari hubungan dua variabel membentuk garis diagonal condong ke kanan (linear) yang berarti pertambahan nilai dari variabel yang satu diikuti oleh pertambahan nilai dari variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya pada model penelitian berbentuk linear.

#### d. Uji Homoskedastisitas

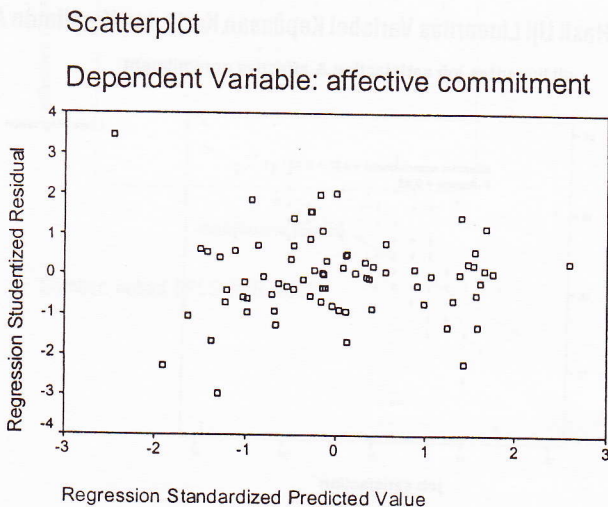
Uji homoskedastisitas adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah varian residual dari masing-masing variabel memiliki kesamaan dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian homoskedastisitas dilakukan dengan mengamati diagram pencar (*scatter plot*) di mana jika titik-titik pada diagram pencar tidak menunjukkan pola tertentu, seperti meningkat atau menurun, maka keadaan homoskedastisitas terpenuhi (Sulaiman, 2002).

**Gambar 9. Hasil Uji Homoskedastisitas dengan Variabel Dependen Kepuasan Kerja**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

**Gambar 10. Hasil Uji Homoskedastisitas dengan Variabel Dependen Komitmen Afektif**



Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Kedua grafik *scatter plot* memperlihatkan penyebaran titik-titik yang secara acak tersebar dengan baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan pada dua grafik *scatter plot* tidak terjadi heteroskedestisitas pada dua tahap model regresi dan layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan masukan variabel independen pada masing-masing tahapan.

**e. Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi pada analisis jalur terpenuhi, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengujian hipotesis melalui dua tahapan regresi. Regresi tahap pertama adalah regresi dengan variabel independen keadilan prosedural dan keadilan

distributif terhadap variabel dependen kepuasan kerja, dan regresi tahap kedua adalah regresi dengan variabel independen keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen komitmen afektif.

**f. Pendugaan Parameter atau Perhitungan Koefisien Jalur**

Perhitungan koefisien tiap jalur pada analisis jalur menggunakan koefisien regresi yang telah distandarisasi (*standardized coefficients*). Hal ini dimaksudkan untuk mengukur variabel independen mana yang paling dominan atau paling berpengaruh terhadap variabel dependen (Hair *et al.*, 1998).

**Hasil Regresi Tahap Pertama  
Variabel Dependen : Kepuasan Kerja**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 <sup>a</sup>	.655	.646	2.355

- a. Predictors: (Constant), distributive justice, procedural justice
- b. Dependent Variable: job satisfaction

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		5.012	.000
	procedural justice	.405	3.742	.000
	distributive justice	.447	4.123	.000

- a. Dependent Variable: job satisfaction

Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Persamaan dari regresi tahap pertama adalah  
 $Y = 0.405X_1 + 0.447X_2$

### Hasil Regresi Tahap Kedua Variabel Dependen : Komitmen Afektif

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 <sup>a</sup>	.553	.537	2.545

- a. Predictors: (Constant), job satisfaction, procedural justice, distributive justice  
 b. Dependent Variable: affective commitment

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.213	.002
	procedural justice	.028	.208	.835
	distributive justice	.497	3.653	.000
	job satisfaction	.264	2.101	.039

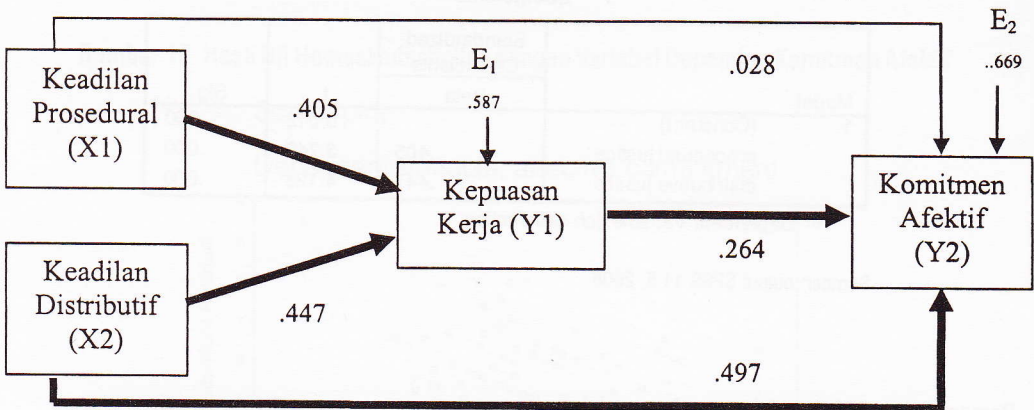
- a. Dependent Variable: affective commitment

Sumber: output SPSS 11.5, 2006

Persamaan dari regresi tahap kedua adalah

$$Y = 0.028X_1 + 0.497X_2 + 0.264Y_1$$

Hasil Analisis Jalur dengan SPSS  
Gambar 11. Nilai Koefisien pada Setiap Jalur



Error yang terjadi untuk variabel endogen (dependen) kepuasan kerja dan komitmen afektif dapat dihitung dengan rumusan  $P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$  (Solimun,

2005). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa diperoleh  $E_1 = 0.587$  dan  $E_2 = 0.669$ .

### g. Pemeriksaan Validitas Model

$$\begin{aligned} \text{Koefisien determinasi total : } R_m^2 &= 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2 \\ R_m^2 &= 1 - (0.587)^2 (0.669)^2 \\ R_m^2 &= 1 - 0.154 = 0.846 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 84,6% menunjukkan bahwa 84,6% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 15,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model dan *error*. Angka koefisien determinasi total pada model ini cukup besar, sehingga layak untuk dilakukan interpretasi lebih lanjut. Selain itu, hasil validasi koefisien jalur secara parsial untuk pengaruh langsung menunjukkan bahwa terdapat empat jalur yang signifikan – perhatikan jalur dengan garis lebih tebal – yaitu jalur variabel keadilan prosedural ke variabel kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0.405 ( $p = 0.000$ ) dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $3.742 > 1.663$ ), jalur variabel keadilan distributif ke variabel kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0.447 ( $p = 0.000$ ) dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4.123 > 1.663$ ), jalur variabel keadilan distributif ke variabel komitmen afektif dengan koefisien sebesar 0.497 ( $p = 0.000$ ) dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $3.653 > 1.663$ ), dan jalur variabel kepuasan kerja ke variabel komitmen afektif dengan koefisien sebesar 0.264 ( $p = 0.039$ ) dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $2.101 > 1.663$ ). Sedangkan jalur variabel keadilan prosedural ke variabel komitmen afektif tidak signifikan ( $p = 0.835$ ) karena nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel ( $0.208 < 1.663$ ). Nilai  $t$  tabel didapat dari tabel  $df = 83$  ( $86 - 4 - 1$ ) pada tingkat signifikansi  $\alpha 0.05$  (*one tail*) yaitu sebesar 1.663. Dari hasil di tersebut, maka pengaruh total (*total effect*) variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kepuasan kerja ke variabel komitmen afektif masing-masing adalah :

1. Pengaruh total keadilan prosedural ke komitmen afektif =  $(0.405)(0.264) = 0.107$
2. Pengaruh total keadilan distributif ke komitmen afektif =  $(0.497) + (0.447)(0.264) = 0.615$
3. Pengaruh total kepuasan kerja ke komitmen afektif = 0.264

Dari hasil perhitungan pengaruh total di atas, maka variabel yang berpengaruh dominan terhadap komitmen afektif adalah variabel keadilan distributif sebesar 0.615.

### PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H1), dimana keadilan prosedural memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $I = 0.405, p = 0.000$ ), yang berarti bahwa semakin karyawan merasakan adanya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan puas mereka pada pekerjaan mereka. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rifai (2005), Pillai *et al.* (2001), Folger dan Konovsky (1989) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pernyataan pada H2 yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti ( $I = 0.447, p = 0.000$ ) dan keadilan distributif memberi pengaruh signifikan. Ini berarti bahwa semakin karyawan merasakan keadilan atas pengalokasian imbalan di perusahaan kepada para karyawannya maka akan semakin puas mereka atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rifai (2005), Begley *et al.* (2002), dan Pillai *et al.* (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen afektif (H3) terbukti akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan ( $I = 0.028, p = 0.835$ ). Ini berarti bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan, akan tetapi pengaruhnya

tidak kuat atau tidak signifikan. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, akan tetapi hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pareke (2003) yang memberikan hasil bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan.

Keadilan distributif yang berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (H4) terbukti dan keadilan distributif memberi pengaruh yang signifikan ( $f=0.497$ ,  $p=0.000$ ). Ini berarti bahwa jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka mereka akan cenderung setia pada perusahaan karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004), dan Pareke (2003) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Pada pernyataan H5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif terbukti ( $f=0.264$ ,  $p=0.039$ ) dan kepuasan kerja memberi pengaruh yang signifikan. Ini artinya bahwa karyawan yang merasa puas pada pekerjaan mereka lebih memilih untuk tetap tinggal pada perusahaan karena merasa nilai dan tujuan mereka sesuai dengan perusahaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rifai (2005), dan Cetin (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### a. Kesimpulan

Berdasar hasil analisis yang dilakukan dalam studi ini, diperoleh hasil yang cukup baik yaitu koefisien determinasi total sebesar 84.6% dimana hasil tersebut menjelaskan bahwa 84.6% perubahan variabel komitmen afektif dipengaruhi oleh model, dan sisanya sebesar 15.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Mengenai hubungan antar variabel pada model

menunjukkan hasil yang cukup baik, dimana dari 5 jalur yang dibangun pada model terdapat 4 jalur yang signifikan. Keempat jalur tersebut adalah jalur keadilan prosedural ke kepuasan kerja (H1) dengan koefisien sebesar 0.405 ( $p=0.000$ ), jalur keadilan distributif ke kepuasan kerja (H2) dengan koefisien sebesar 0.447 ( $p=0.000$ ), jalur keadilan distributif ke komitmen afektif (H4) dengan koefisien sebesar 0.497 ( $p=0.000$ ), dan jalur kepuasan kerja ke komitmen afektif (H5) dengan koefisien sebesar 0.264 ( $p=0.039$ ). Sedangkan jalur yang tidak signifikan adalah jalur keadilan prosedural ke komitmen afektif (H3) dengan koefisien sebesar 0.028 ( $p=0.835$ ).

Hasil tersebut di atas menjelaskan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Kemudian kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap komitmen afektif. Ini berarti keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Selain itu keadilan distributif juga dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif. Dari hasil analisis ditemukan variabel yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap komitmen afektif pada model adalah keadilan distributif, yaitu sebesar 0.615. Hasil tersebut diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung dari keadilan distributif ke komitmen afektif.

### b. Implikasi Penelitian

Hubungan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada komitmen afektif sesuai dengan H1 ke H5 dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah sistem dan prosedur yang digunakan dalam perusahaan terhadap para karyawan sudah adil atau belum. Karyawan yang merasa bahwa prosedur yang digunakan perusahaan sudah adil, mereka akan memberi respon positif atau puas atas pekerjaan mereka yang kemudian membuat mereka enggan untuk berpindah ke perusahaan lain karena telah merasa terikat secara emosional dengan perusahaan mereka saat ini dikarenakan adanya kesamaan nilai dan tujuan dengan perusahaan (Ramamoorthy dan Flood, 2004). Hal tersebut dapat diaplikasikan melalui komunikasi dua arah antara penyelia dengan bawahannya yang akan membuat karyawan merasa dihargai dan ikut dilibatkan dalam

proses pengambilan keputusan, sehingga karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan memberikan masukan kepada perusahaan (Folger dan Konovsky, 1989). Sebagai contoh yaitu dengan adanya umpan balik dalam penilaian kinerja karyawan, keterbukaan mengenai prosedur kenaikan gaji karyawan, transparansi dalam penentuan karyawan yang akan dipromosikan, maupun pengkomunikasian evaluasi kinerja karyawan oleh penyelia (Begley *et al.*, 2002). Untuk hubungan langsung dari keadilan prosedural ke komitmen afektif (H3), walaupun tidak memberi dampak yang signifikan akan tetapi perusahaan harus tetap memperhatikan aspek-aspek yang dapat menunjang persepsi keadilan prosedural seperti yang telah disebutkan di atas, karena secara teoritis keadilan prosedural dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen afektif (Ramamoorthy dan Flood, 2004).

Keterkaitan antara keadilan distributif dengan kepuasan kerja yang juga dapat berdampak pada komitmen afektif karyawan seperti pada jalur H2 ke H5, dan H4 dapat mengidentifikasi apakah sistem pengalokasian imbalan pada perusahaan sudah adil atau belum. Hal ini dapat ditinjau dari keseimbangan antara masukan atau kontribusi yang diberikan karyawan dengan keluaran yang mereka terima seperti yang dibahas pada teori keadilan (*equity theory*) yang dipopulerkan oleh Adam (1965, dalam Dunham, 1984). Keadilan distributif ini dapat terwujud jika perusahaan selalu memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang mereka pikul, tingkat pelatihan dan pendidikan yang telah ditempuh, usaha yang telah mereka lakukan dengan baik, dan juga tingkat stress yang mereka hadapi (Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996).

Peningkatan komitmen afektif juga dapat dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel independen (H5). Jika kepuasan kerja karyawan tidak terwujud pada akhirnya dapat berdampak pada tingkat absensi yang tinggi dan keluarnya karyawan dari perusahaan atau *resign* (Greenberg dan Baron, 2003). Hal ini berarti jika karyawan tidak merasakan adanya kepuasan atas pekerjaan mereka maka mereka tidak akan memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja dapat diaplikasikan melalui kesesuaian gaji, penghargaan atas prestasi karyawan, pemilihan supervisor yang bijak dan komunikatif, serta penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan nyaman.

### c. Implikasi Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat tiga implikasi yang dapat diberikan untuk penelitian mendatang. Pertama, penelitian mendatang sebaiknya dapat menggunakan metoda SEM (*Structural Equation Model*) agar pengukuran hasil penelitian menjadi lebih akurat. Kedua, penelitian mendatang diharapkan dapat meneliti pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif dan kepuasan kerja terhadap bentuk-bentuk komitmen organisasi lainnya seperti komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Ketiga, penelitian mendatang sebaiknya dapat melakukan penelitian pada obyek penelitian lain diluar perusahaan swasta asing, seperti pada institusi-institusi pemerintahan atau sektor publik (sekolah, rumah sakit, atau kantor-kantor lembaga pemerintahan) yang sistem manajemennya lebih sederhana sehingga dapat memberi perbandingan hasil dari obyek penelitian yang berbeda dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anis, Indah K, M. Ardiansyah, Noor, Sutapa, 2003. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Auditor", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 4, No.2, Juli, 141-152
- Arikunto, Suharsimi, 2003. *Manajemen Penelitian*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Begley, Thomas M., Lee, Cynthia, Fang, Yongqing, dan Li, Jianfeng, 2002. "Power Distance as a Moderator of the Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 17, No.8, 692-711
- Beugre, D Constant, 2002. "Understanding Organizational Justice and Its Impact on managing Employees: an African Perspective", *Journal of Human Resource Management*, Volume 13, No. 7, November, 1091-1104
- Black, James A., Champion, Dean J., 1999. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Edisi Terjemahan, PT Refika Aditama, Bandung
- Cetin, Munever, Olcum, 2006. "The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics", *Journal of American Academy of Business*, Volume 8, No. 1, March, 78-88
- Dunham, Randall B., 1984. *Organizational Behavior People and Processes in Management*. Richard D. Irwin Inc., Illinois
- Folger, Robert, dan Konovsky, Mary A., 1989. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Volume 32, No. 1, March, 115-130
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ketiga*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Greenberg, J., dan Baron, RA., 2003. *Behavior in Organizations*. Eighth Edition, Prentice Hall, New Delhi
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., dan Black, William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Hartman, Sandra J., Yrle, Augusta C., dan Galle, William P., 1999. "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", *Journal of Business Ethics*, Volume 20, No.4, July, 337-351
- Indriantoro, Nur, dan Supomo, Bambang, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi I, Salemba Empat, Jakarta

- Martin, Christopher L., dan Bennet, Nathan, 1996. "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Studies*, Volume 21, No.1, March, 84-104
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis, L., Robert, dan Jackson, H., John, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta
- Miles, Edward W, Hatfield, John D, dan Huseman, Richard C, 1994. "Equity Sensivity and Outcome Importance", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 15, No.7, December, 585-596
- Munandar, A.S., 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Badan Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta
- Nugroho, Bhuono Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Pareke, Fahrudin J.S., 2003. "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasional", *Media Ekonomi dan Bisnis*, Volume 15, No. 1, Juni, 40-53
- Pillai, Rajnandini, Williams, Eric S., dan Tan, J. Justin, 2001. "Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China)", *International Journal of Conflict Management*, Volume 12, No.4, 312-332
- Rahim, M. Afzalur, Magner, Nace R., Antonioni, David, dan Rahman, Sahidur, 2001. "Do Justice Relationships with Organization-Directed Reactions Differ Across U.S. and Bangladesh Employees?", *International Journal of Conflict Management*, Volume 12, No.4, 333-349
- Ramamoorthy, N., dan Flood, P.C., 2004. "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, Volume 15, 247-258
- Rifai, Harif Amali, 2005. "A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Gajah Mada International Journal of Business*, Volume 7, No.2, May-August, 131-154
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Santoso, S. (2004). *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Solimun, 2005. *Analisis Jalur*. Materi Kuliah Statistik, PPS-Universitas Brawijaya, Malang
- Sulaiman, Wahid, 2002. *Jalan Pintas Menguasai SPSS 10*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Tang, Thomas, Li-Ping dan Sarsfield-Baldwin, Linda, J., 1996. "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", *Advanced Management Journal*, Volume 61, No.3, Summer, 25-31

- Umar, Husein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahana Komputer, 2005. *Pengembangan Analisis Multivariate SPSS 12*. Salemba Infotek, Jakarta
- Wahyudi, Amin, 2004. "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islami Terhadap Performansi Kerja Para Staf Pengajar Pada Perguruan Tinggi di Surakarta", *Perspektif*, Volume 9, No.2, Desember, 117-128
- Winarsunu, T., 2004. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. UUM Press, Malang