

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN  
JARAK KEKUASAAN SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING**

**Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**DEWI NURCAHYANI**

**12010112120022**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2016**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Dewi Nurcahyani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120022

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
DENGAN JARAK KEKUASAAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING  
(Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 16 Juni 2016

Dosen pembimbing

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR.)

NIP. 196203311988031002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Dewi Nurcahyani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120022

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
DENGAN JARAK KEKUASAAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

**(Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Juni 2016**

Tim penguji:

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR. (.....)
2. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni. M.M. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Dewi Nurcahyani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : “PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN JARAK KEKUASAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 Juni 2016

Yang membuat pernyataan

(Dewi Nurcahyani)

NIM. 12010112120022

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Mujadalah: 11)*

*“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan...”*

(Q.S. Al-Insyirah: 6)

*“Living is making decisions and dealing with the consequences.”*

(Paulo Coelho)

*Skripsi ini kupersembahkan kepada:*

*Kedua orang tuaku tercinta*

*Abang dan adikku tersayang*

## **ABSTRACT**

*This research aims to examine the impact organizational justice to organizational commitment and examine the role of power distance as moderating variable to the relationship between organizational justice to the organizational justice. This research is conducted to the employers of PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Using survey method through Moderated Regression Analysis (MRA). The number of sample used are 77 employees which has represented of six division in PT. PLN (Persero) APJ Semarang.*

*The result shows that organizational justice has positive significant impact to organizational commitment. Beside, the result of MRA test shows that power distance moderate the relationship between organizational justice and organizational commitment.*

**Keywords : Organizational Justice, Power Distance, Organizational Commitment.**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dan menguji peran jarak kekuasaan sebagai variabel moderating pada hubungan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey dengan menggunakan analisis regresi moderat (MRA). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 77 karyawan yang mewakili enam divisi di PT. PLN (Persero) APJ Semarang.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Dan hasil uji MRA menunjukkan bahwa jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi.

***Kata kunci : Keadilan Organisasional, Jarak Kekuasaan, Komitmen Organisasi.***

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah robbil ‘alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)”.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Fuad Mas’ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan senantiasa sabar dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Shoimatul Fitria, S.E., M.M. selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasehat dan segala bimbingan serta arahnya selama masa kuliah sampai penyelesaian skripsi ini.
4. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.



5. Kedua orang tuaku tercinta, bapak Sugiarsa dan ibu Siti Handayani atas segala doa, kasih sayang, dukungan moral dan financial, serta motivasi yang tidak ternilai harganya.
6. Abang Arif Nurcahyo serta adik Alm. Faradiba Nur Ramadhani yang selalu memberi dukungan, semangat, hiburan, serta motivasi untuk menjadi manusia yang lebih baik.
7. Keluarga besarku yang telah memberikan semangat, dorongan dan doa selama penyusunan skripsi.
8. PT. PLN (Persero) APJ Semarang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan seluruh karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang atas kesediannya menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat seperjuangan selama kuliah HRR: Ayu, Amaliya Kiki, Andika, Afrian, Bayu, Bonar, Cut Rizky, Dian, Eka, Erna, Gittrys, Jefry Jupe, Nina, Niken, Shella, Sony, Tietho yang selalu menjadi teman yang baik, memberikan semangat, bantuan, arahan dan motivasi selama masa kuliah bagi penulis.
10. Sahabat-sahabat terbaik SMA: Novia, Anggie, Agnez, Aji, Jiwa, Candra yang selalu memberi semangat dan berbagi suka dan duka selama SMA hingga penulisan skripsi ini berakhir.
11. Teman-teman KKN TimII Mangunsari: Aris, Arya, Ayu, Bayu, kak Dewa, Nope, Rima, Rina, kak Yuni yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, serta kenangan yang tak akan terlupakan.

12. Teman-teman atlet Semarang, pelatih, pengurus Tenis Meja Kota Semarang serta UKM Tenis Meja UNDIP yang banyak memberikan pengalaman dan memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman satu bimbingan: Fella, Manda, Ani, Septi yang telah memberi masukan, berbagi informasi serta semangat dalam mengerjakan skripsi ini.
14. Yusuf Ubay, Kak Adis, Adrian, Elsa Suryadan Gangsar Prakoso yang selalu menjadi penghibur, memberikan semangat, nasehat dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman-teman Manajemen angkatan 2012 atas segala cerita dan kenangan pada saat menempuh kuliah di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan atas segala keikhlasan dan ketulusan dalam memberikan bantuan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak, agar dapat menyempurnakan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Amin.

Semarang, 16 Juni 2016

Penulis,

Dewi Nurcahyani

NIM. 12010112120022

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan.....	11
1.3.2 Kegunaan penelitian .....	11
1.4 Sistematika Penulisan .....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori .....	14
2.1.1 Komitmen Organisasi.....	14
2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	14

2.1.1.2 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi.....	16
2.1.2 Keadilan Organisasional.....	19
2.1.2.1 Pengertian Keadilan Organisasional .....	19
2.1.2.2 Dimensi-dimensi Keadilan Organisasional.....	21
2.1.3 Jarak Kekuasaan .....	25
2.1.3.1 Pengertian Jarak Kekuasaan.....	25
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	27
2.2.1 Hubungan Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasi .....	27
2.2.2 Hubungan Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating .....	28
2.3 Penelitian Terdahulu.....	30
2.4 Kerangka Pemikiran .....	35
2.5 Hipotesis Penelitian .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	36
3.1.1 Variabel Penelitian .....	36
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	37
3.2 Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1 Populasi .....	39
3.2.2 Sampel .....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	40
3.3.1 Jenis Data.....	40

3.3.2 Sumber Data .....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5 Metode Analisis Data .....	42
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	42
3.5.2 Uji Kualitas Data .....	42
3.5.2.1 Uji Validitas .....	42
3.5.2.2 Uji Reliabilitas .....	42
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	43
3.5.3.1 Uji Normalitas.....	43
3.5.3.2 Uji Multikolinieritas.....	44
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	44
3.6 Moderated Regression Analysis (MRA) .....	45
3.7 Pengujian Hipotesis .....	46
3.7.1 Koefisien Determinasi .....	46
3.7.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	46
3.7.3 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t).....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian .....	48
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	48
4.1.2 Sejarah Singkat PT. PLN (Persero) APJ Semarang ....	49
4.1.3 Visi, Misi dan Motto PT. PLN (Persero).....	50
4.1.3.1 Visi PT. PLN (Persero) .....	50
4.1.3.2 Misi PT. PLN (Persero) .....	50
4.1.3.3 Motto PT. PLN (Persero) .....	50

4.1.4 Logo PT. PLN (Persero).....	51
4.1.5 Alamat PT. PLN (Persero) APJ Semarang.....	52
4.1.6 Bidang Usaha dan Wilayah Kerja PT. PLN (Persero) APJ Semarang .....	52
4.1.7 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Semarang.....	54
4.1.8 Tujuan Jabatan dan Tugas Pokok PT. PLN (Persero)APJ Semarang .....	55
4.2 Gambaran Umum Responden.....	60
4.3 Analisis Deskriptif Variabel .....	64
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional.....	66
4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Jarak Kekuasaan .....	68
4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi....	71
4.4 Analisis Data .....	72
4.4.1 Uji Instrumen.....	72
4.4.1.1 Uji Validitas .....	72
4.4.1.2 Uji Reliabilitas .....	74
4.4.2 Uji Asumsi Klasik .....	74
4.4.2.1 Uji Normalitas.....	75
4.4.2.2 Uji Multikolinieritas.....	76
4.4.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	77
4.4.3 Analisis <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA) .....	79
4.4.4 Pengujian Hipotesis .....	80

4.4.4.1 Analisis Koefisien Determinasi .....	80
4.4.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	81
4.4.4.3 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t) .....	82
4.5 Pembahasan .....	84
4.5.1 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi .....	84
4.5.2 Pengaruh Jarak Kekuasaan dalam Memoderasi Hubungan Keadilan Organisasional dengan Komitmen Organisasi .....	86
BAB V PENUTUP .....	88
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	89
5.3 Saran .....	89
5.3.1 Implikasi Kebijakan.....	88
5.3.2 Saran Penelitian Yang Akan Datang .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....	91
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	95

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> .....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	62
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63
Tabel 4.5	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Keadilan Organisasional ....	66
Tabel 4.6	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Jarak Kekuasaan.....	69
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasi .....	71
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas .....	73
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas .....	74
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas Data .....	75
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolonieritas.....	77
Tabel 4.12	Persamaan Regresi Keadilan organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating .....	79
Tabel 4.13	Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.14	Hasil Uji F .....	82



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	35
Gambar 4.1 Logo PT. PLN (Persero) .....	51
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Semarang.....	54
Gambar 4.3 Grafik Normal P-Plot.....	76
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A SURAT IJIN PENELITIAN .....	95
LAMPIRAN B SURAT BUKTI PENELITIAN .....	97
LAMPIRAN C KUESIONER PENELITIAN .....	99
LAMPIRAN D HASIL KUESIONER.....	106
LAMPIRAN E HASIL UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS .....	113
LAMPIRAN F HASIL UJI ASUMSI KLASIK.....	121
LAMPIRAN G HASIL UJI MODERATED REGRESSION ANALYSIS (MRA) .....	123

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi mempunyai bermacam-macam sumber daya atau modal, baik yang berwujud seperti keuangan, teknologi, manusia, tanah, gedung, maupun yang tidak berwujud seperti *goodwill*, informasi dan lain-lain (Mas'ud, 2002). Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing antar suatu organisasi. Sumber daya (*resource*) atau modal (*asset*) sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya yang cukup akan sangat sukar bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Abubakr dan Majid Al Kathairi (2013) menyatakan bahwa selama bertahun-tahun praktisi dan peneliti percaya bahwa komitmen setia pekerja adalah cenderung menjadi karyawan yang produktif. Komitmen organisasi merupakan salah satu tujuan utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan keberadaan karyawan. Individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, lebih kompatibel, puas dan produktif, serta bekerja dengan rasa loyalitas dan tanggung jawab yang lebih besar, maka biaya yang dikeluarkan organisasi untuk karyawan juga lebih sedikit. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki karyawan lebih berkomitmen dan setia adalah karyawan yang lebih produktif, sehingga

lebih menguntungkan daripada perusahaan dengan karyawan yang dikenal kurang komitmen dan loyalitas.

Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasil yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine (Mohamed E. Ibrahim dan Ann O. Perez, 2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Saat ini karyawan mencari organisasi yang menawarkan keadilan atau tempat kerja di mana semua orang merasa diterima, dihormati dan dihargai. Abubakr *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan dalam semua praktik sumber daya manusia pantas mendapat perhatian dari sudut pandang karyawan, karena keadilan organisasional merupakan komponen penting dan prediktor organisasi yang sukses. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif. Menurut Lind dan Tyler (Karen Yuan W. dan Dilek

Z.N, 2010) terdapat bukti bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh otoritas, maka karyawan tersebut cenderung akan lebih menerima keputusan, terutama jika proses keputusan yang diambil dianggap adil.

Saat ini begitu besar perhatian yang ditujukan pada isu budaya karena budaya organisasional mempunyai efek signifikan pada bagaimana karyawan memandang tanggung jawabnya pada organisasi dan pada komitmennya Chen (Hunik, 2011). Achmad Sobirin (2007) menyatakan bahwa persoalan mengenai budaya nasional biasanya muncul terutama pada negara yang memiliki berbagai macam budaya lokal (sub-budaya) namun hanya sub-budaya yang dianggap dominan. Akibatnya sub-sub budaya yang dominan tersebut seolah-olah identik dengan budaya nasional atau paling tidak menjadi representasi budaya nasional. Hal ini terjadi misalnya di Indonesia, dapat dikatakan bahwa Indonesia sebagai negara multikultur yang terdiri dari ratusan etnik sehingga tidak mengherankan jika Indonesia banyak terdapat budaya lokal. Misalnya budaya Jawa yang relatif dominan karena masyarakat Jawa tersebar hampir seluruh wilayah Indonesia. Oleh karenanya sering terjadi salah anggapan bahwa seolah-olah budaya Jawa menjadi representasi budaya nasional Indonesia.

Hofstede (Mas'ud, 2002) menggunakan kerangka berfikir yang dinamakan dengan dimensi budaya nasional yang di definisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dipelajari sejak masa anak-anak yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok lain. Kerangka teoretikal Hofstede membagi budaya nasional ke dalam empat dimensi yakni "*power distance* (jarak kekuasaan), *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity* dan *uncertainty*

*avoidance*. Belakangan berdasarkan penelitian lanjutan tentang sistem nilai masyarakat keturunan Cina (*Chinese Value Survey*) yang dilakukan oleh Hofstede dan Bond, ditemukan satu dimensi baru yaitu *short term-long term orientation*.

Di antara lima dimensi budaya Hofstede diatas, dimensi yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah dimensi jarak kekuasaan. Alasan jarak kekuasaan dipilih dalam penelitian ini karena berkaitan dengan gambaran tentang hal-hal apa saja yang dapat diterima dalam hubungan atasan dan bawahan (Hunik, 2011). Sehingga jarak kekuasaan menjadi relevan dengan persepsi karyawan mengenai perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi.

Dalam penelitian ini, jarak kekuasaan digunakan sebagai variabel moderat untuk mengetahui pengaruh (memperlemah atau memperkuat) jika jarak kekuasaan muncul untuk memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi. Hal lain yang menjadi pertimbangan dalam memilih budaya nasional jarak kekuasaan adalah bahwa Indonesia merupakan negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi (Suharnomo, 2009) dan pernyataan tersebut juga dinyatakan oleh Dodi (2009) bahwa Indonesia dapat diklasifikasikan sebagai negara yang memiliki jarak kekuasaan, kolektivisme dan orientasi jangka pendek yang tinggi.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi yang ingin mempertahankan atau meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, perlu untuk memahami persepsi keadilan yang dirasakan bawahannya yang kemudian dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, dan pengaruh tersebut bergantung pada jarak kekuasaan yang dirasakannya (Hunik, 2011).

Pada beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai hubungan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasitelahdiuji oleh peneliti terdahulu, tetapi hasil penelitian menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Berikut merupakan perbandingan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan:

**Tabel 1.1**

*Research Gap*

	<b>Mustava Yavus (2010)</b>	<b>Mohamed E. Ibrahim dan Ann O. Perez (2014)</b>	<b>Urmila Rani Srivastava (2015)</b>
Latar belakang masalah	Konsep budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi harus dievaluasi dalam lingkungan budaya yang berbeda serta efek yang dirasakan harus diselidiki.	Meneliti efek langsung keadilan organisasi, atribut personal dan kepuasan kerja pada komitmen karyawan dalam layanan organisasi United Arab Emirates.	Studi keadilan organisasi di bidang profesional perawatan kesehatan sangat terbatas pengaturannya di India. Karena harapan yang lebih tinggi dan tuntutan pada rumah sakit India, masalah keadilan organisasi dan hasil pekerjaan yang berhubungan yang terkait cukup relevan dengan karyawan yang bekerja di dalamnya.
Metode penelitian	Analisis regresi berganda	Analisis regresi	Analisis regresi
Sampel	Guru yang bekerja di Konya, Turki selama 2008-2009 dengan sampel 445 guru yang dipilih dengan random sampling.	Sampel acak dari 174 karyawan yang bekerja di 28 organisasi pelayanan data yang berbeda.	100 (36 dokter, 44 perawat, dan 20 staf administrasi) pekerja profesional dirumah sakit pemerintah di Varanasi (UP, India)
Instrumen	Komitmen organisasi : Meyer dan Allen (1997). Skala ini diadaptasi untuk Turki oleh Dilek	- Komitmen organisasi: Allen dan Meyer (1996). - Keadilan organisasio nal:	- Komitmen organisasi: Tidak dijelaskan - Keadilan organisasional: Elovai-nio, Kivimaki,

	(2005). Keadilan organisasional: Niehoff dan Moorman (1993). Skala ini diadaptasi untuk Turki oleh Polat (2007).	Niehoff and Moorman (1993)	dan Vahtera
Hasil penelitian	Budaya organisasi dan keadilan organisasional guru mempengaruhi komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif terhadap masing-masing organisasi. Jika persepsi guru terhadap keadilan organisasi positif, maka akan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan.	Persepsi dari tiga komponen keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Tetapi kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung.	Keadilan informasi adalah satu-satunya dimensi yang signifikan positif diprediksi komitmen organisasi. Meskipun urutan korelasi signifikansi nol, keadilan distributif, prosedural dan interpersonal tidak memprediksi komitmen organisasi.

Sumber: berbagai jurnal

Latar belakang masalah dari penelitian yang dilakukan oleh Mustafa Yavuz (2010) menyoroti mengenai masalah efek yang dirasakan dalam lingkungan budaya yang berbeda terhadap keadilan organisasional dan komitmen organisasi. Dalam penelitiannya, Mustafa Yavuz (2010) menyatakan bahwa dalam mengambil langkah-langkah yang akan meningkatkan komitmen guru, hal utama yang harus diperhatikan adalah memperkuat keadilan organisasi di sekolah (tempat guru bekerja). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Perez (2014) melakukan penelitian untuk mengetahui efek langsung keadilan organisasi, atribut personal dan kepuasan kerja pada komitmen karyawan dalam layanan organisasi United Arab Emirates, keadilan organisasi dalam penelitian



Ibrahim dan Perez digunakan untuk menunjukkan sejauh mana karyawan merasakan keseluruhan organisasi aturan, prosedur dan kebijakan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan hasilnya untuk bersikap adil. Pada tahun 2015, Urmila melakukan penelitian pada bidang profesional *health-care* dimana terdapat keterbatasan dalam pengaturan keadilan organisasional pada rumah sakit India. Dalam penelitian ini, latar belakang masalah yang diambil adalah mengenai perbedaan persepsi karyawan tentang keadilan organisasional yang berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini, hubungan antara keadilan organisasional dan komitmen organisasi akan dimoderasi oleh budaya jarak kekuasaan.

Selanjutnya, Mustafa Yavuz (2010) dalam penelitiannya menggunakan alat analisis regresi berganda. Dan pada penelitian Ibrahim dan Perez (2014) dan penelitian Urmila (2015) menggunakan alat analisis regresi. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Moderated Regression Analysis*, variabel moderat yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan diantara variabel independen dan variabel dependen.

Sampel yang digunakan Mustafa Yavuz (2010) adalah 445 guru yang bekerja di Konya, Turki. Penelitian Ibrahim dan Perez (2014) menggunakan sampel acak dari 174 karyawan yang bekerja di 28 organisasi pelayanan data yang berbeda di UEA. Urmila (2015) dalam penelitiannya 100 pekerja profesional rumah sakit pemerintah di Varansi (UP, India). Dalam penelitian ini menggunakan sampel 77 karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Semarang.

Instrumen atau alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian Mustafa Yavuz (2010) instrumen pada variabel komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen (1997) skala ini diadaptasi untuk Turki oleh Dilek (2005). Terdiri dari 3 sub dimensi yaitu afektif, kontinyu dan normatif. Dan instrumen pada variabel keadilan organisasional oleh Niehoff dan Moorman (1993). Skala ini diadaptasi untuk Turki oleh Polat (2007). Penelitian Ibrahim dan Perez (2014) menggunakan instrumen komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1996) dengan kata-kata yang dimodifikasi untuk item pertama seperti yang disarankan oleh Jaros (2007). Dan instrumen pada variabel keadilan organisasional oleh Niehoff and Moorman (1993) Skala memiliki 20 item. Pertama 5 item mewakili keadilan distributif. Kedua enam item mewakili keadilan prosedural. Sisa sembilan item mewakili keadilan interaksional. Urmila (2015) dalam penelitiannya menggunakan 15 item angket komitmen organisasi yang digunakan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya. Dan instrumen pada variabel keadilan organisasional diukur dengan tujuh item dan enam item masing-masing seperti yang disarankan oleh Elovai- nio, Kivimaki, dan Vahtera. Dalam penelitian ini, instrumen komitmen organisasi diukur dengan sembilan item yang disarankan oleh Allen dan Smith (1993). Dan instrumen pada variabel keadilan organisasional oleh Dubinsky dan Levy (1989).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustafa Yavuz (2010) menyatakan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Ibrahim dan Perez (2014) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa persepsi dari tiga komponen keadilan (distributif,

prosedural dan interaksional) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dapat berpengaruh melalui kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mencerminkan efek keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Urmila (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan informasi adalah satu-satunya dimensi yang signifikan positif diprediksi komitmen organisasi. Meskipun urutan korelasi signifikansi nol, keadilan distributif, prosedural dan interpersonal tidak memprediksi komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating. Masalah dalam penelitian ini bersumber dari *research gap* yaitu hasil penelitian yang tidak konsisten dengan hasil yang berbeda tiap tahun penelitian dan objek penelitian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat perbedaan hasil (*research gap*) mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

Dalam penelitian yang akan dilakukan ini, terdapat perbedaan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dari segi latar belakang, metodologi penelitian, sampel penelitian dan instrumen penelitian. Latar belakang masalah dalam penelitian ini yaitu menggabungkan variabel yang telah banyak dilakukan sebelumnya yaitu keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan

menambahkan satu variabel baru yaitu budaya jarak kekuasaan untuk memoderasi hubungan antara keduanya.

Metodologi penelitian dalam penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena peneliti menambahkan variabel moderat dalam penelitian ini sehingga alat yang digunakan yaitu *Regression Moderated Analysis*.

Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan juga memiliki perbedaan dengan sampel pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan sampel seluruh karyawan yang bekerja di PLN (APJ) Semarang yang merupakan perusahaan perseroan (Persero) yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh pemerintah (atas nama negara) yang tujuan utamanya adalah mengejar keuntungan. PLN merupakan Badan Usaha Milik Negara yang sering ditafsirkan bahwa negara yang berkuasa penuh terhadap kinerja BUMN, sehingga BUMN menjadi tergantung kepada siapa yang memerintah dan yang menjalankannya. Pada organisasi pemerintahan, struktur organisasi perusahaan dikendalikan secara kaku dan ketat (organisasi mekalistik) yang dicirikan dengan tingginya spesialisasi, departementalisasi yang kaku, sempitnya rentang kendali, tingginya formalisasi, jaringan informasi terbatas, dan sedikitnya partisipasi dalam pengambilan keputusan oleh karyawan tingkat rendah. Hal tersebut menyebabkan organisasi pemerintah kurang memperhatikan keadaan dan pendapat dari karyawan tingkat rendah maupun dari golongan luar (masyarakat). Dalam hal ini, peneliti beranggapan bahwa jarak kekuasaan yang memiliki arti sejauh mana anggota/kelompok yang tidak memiliki kekuasaan

menerima bahwa kekuasaan tidak didistribusikan secara merata. akan relevan jika penelitiannya dilakukan di PLN.

Instrumen dalam penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan instrumen yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Instrumen komitmen organisasi diukur dengan sembilan item yang disarankan oleh Allen dan Smith (1993). Dan instrumen pada variabel keadilan organisasional oleh Dubinsky dan Levy (1989).

Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
2. Apakah jarak kekuasaan dapat memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.
2. Menguji dan menganalisis peran jarak kekuasaan sebagai variabel moderating pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengaplikasikan variabel variabel penelitian ini untuk membantu meningkatkan nilai perusahaan serta

sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi, memperbaiki, dan meningkatkan kinerja manajemen dimasa yang akan datang.

## 2. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini merupakan informasi, teori dan implementasi dari pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating.

## 3. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan wacana untuk mengembangkan keilmuan dan praktek perilaku keorganisasian maupun SDM.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka berfikir, dan hipotesis.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang identifikasi variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan.