

PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

She Hwei¹⁾

T. Elisabeth Cintya Santosa²⁾

¹⁾Alumnus Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung

²⁾Staf Pengajar Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa Semarang

Email: ¹⁾cintyasantosa@yahoo.com

Abstract

The concept of organizational justice is important to understanding and predicting organizational behavior. The purpose of this paper is to examine impact of procedural and distributive justice on organization commitment. The result from a survey of 75 employees from a company at Bandung indicate that procedural and distributive justice, two dimensions of organizational justice, are significant predictor of organizational commitment. This result revealed that procedural justice had more effect on organizational commitment than distributive justice.

Keywords: *Procedural Justice, Distributive Justice, Organizational Commitment*

Abstrak

Konsep keadilan organisasional penting untuk dipahami dan dapat memprediksi perilaku organisasi. Tujuan penelitian ini adalah menguji dampak keadilan procedural dan distributif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil dari survei 75 karyawan sebuah perusahaan di Bandung mengindikasikan bahwa keadilan procedural dan keadilan distributive, sebagai dimensi dari keadilan organisasional, merupakan penentu signifikan dalam komitmen organisasi. Hasil ini juga menekankan bahwa keadilan procedural memiliki dampak lebih besar pada komitmen organisasi dibandingkan keadilan distributive.

Pendahuluan

Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang. Setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2007). Keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para karyawan. Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural menunjuk pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan pembayaran (Brockner dkk, 2000; dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural memberi kesan bahwa cara dari suatu keputusan pembayaran yang dibuat menjadi penting bagi para karyawan sebagai hasil dari keputusan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006). Oleh karena itu, fokus keadilan prosedural adalah pada perhatian karyawan yaitu bagaimana prosedur untuk membuat keputusan tersebut dapat dilaksanakan.

Penelitian di bidang *organizational justice* menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun (Cobb dkk., 1995; dalam Sugiarti, 2005). Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Beberapa pekerja kemungkinan mendapatkan *outcome* yang mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya. Namun Thibaut & Walker (1975; dalam Santosa, 2010) mengatakan bahwa penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Greenberg, 1990; dalam Saunders dkk., 2002; dalam Sugiarti, 2005). Kemudian apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes* yang mereka terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (dalam konteks penelitian ini adalah karyawan).

Penelitian tentang keadilan organisasional pernah dilakukan oleh Samad (2006) yang meneliti tentang hubungan pengaruh antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap hasil kerja karyawan yang meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian yang dilakukan Samad (2006) adalah 500 karyawan manufaktur pada industri elektronik dan listrik di Malaysia. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Di samping itu baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen

organisasi dan kepuasan kerja. Hasil lain yang diperoleh adalah bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh baik pada kepuasan kerja maupun komitmen organisasi daripada keadilan prosedural.

Penelitian lain adalah Tjahjono (2007) yang menunjukkan bahwa modal sosial berperan memoderasi pengaruh kedua jenis keadilan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mereka yang memiliki modal sosial tinggi cenderung bersikap lebih stabil terhadap derajat keadilan, sedangkan mereka yang memiliki modal sosial rendah cenderung lebih reaktif. Dalam hal ini, keadilan distributif lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual seseorang dibandingkan dengan keadilan prosedural. Hal tersebut disebabkan setiap individual memiliki perhatian dan minat atas lokasi barang dan jasa bagi kesejahteraan mereka. Implikasinya, organisasi perlu mengkaji aspek alokasi tersebut terkait dengan perhatian dan minat setiap orang pada penilaian kinerja.

Keadilan distributif dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual sedangkan keadilan prosedural menjelaskan komitmen keorganisasian karyawan, kedua hal tersebut saling berhubungan sehingga untuk mengukur sejauh mana tingkat komitmen keorganisasian karyawan diperlukan pengakuan dan pemahaman akan keadilan distributif dan prosedural tersebut, bagi para masing-masing karyawan. Hal ini akan mempengaruhi kebijakan organisasi. Organisasi yang baik akan mengeluarkan kebijakan yang akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Apabila keadilan prosedural dibandingkan dengan keadilan distributif, keduanya berpengaruh penting dalam menjelaskan komitmen keorganisasian, sehingga organisasi perlu secara cermat mengkaji kebijakan formal prosedur berkaitan munculnya kebijakan di dalam organisasi. Hal tersebut bermakna prosedur yang adil menggambarkan kapasitas organisasi yang baik sehingga karyawan akan berkomitmen terhadap organisasi tersebut (Tjahjono, 2007). Dengan demikian maka keadilan distributif dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual sedangkan keadilan prosedural menjelaskan komitmen keorganisasian karyawan.

Mowday (1982; dalam Yulianto, 2001; dalam Margaretha dkk, 2007 mendefinisikan komitmen sebagai sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Terdapat tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman yakni, (1) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi, (2) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi, dan (3) terdapatnya intensi untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut. Terkandung adanya suatu kebanggaan pada diri individu dengan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri, oleh karenanya ia ingin mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut, dan hal ini direalisasikan dengan berusaha turut serta, aktif, dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi tersebut.

Topik tentang keadilan prosedural dan keadilan distributif menarik untuk dikaji atau diteliti lebih lanjut, oleh karena itu peneliti ingin melanjutkan penelitian tentang

pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur di bidang keadilan organisasional.

Tinjauan Literatur

Keadilan Prosedural & Keadilan Distributif

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger & Cropanzano, 1998; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; dalam Chi & Han, 2008). Menurut Simpson & Kaminski (2007; dalam Santosa, 2010) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan (Simpson & Kaminski, 2007; dalam Santosa, 2010).

Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal, yaitu: 1) terdapat konsistensi, yang menjamin beberapa kasus diperlakukan serupa, 2) terdapat kenetralan, 3) pihak yang menjadi obyek terwakili suaranya dalam proses keputusan yang dibuat, 4) implementasi harus transparan.

Keadilan prosedural adalah hasil persetujuan melalui prosedur tertentu dan mempunyai sasaran utama peraturan-peraturan, hukum-hukum, undang-undang. Prosedur ini tidak bisa lepas dari upaya legitimasi tindakan. Jika terdapat keadilan distributif yang bisa teraplikasikan secara baik maka di dalam suatu lingkungan sosial atau organisasi keadilan prosedural yang adil akan mampu menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan atau kontrol yang semena-mena (Haryatmoko, 2002).

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil (Santosa, 2010). *Distributive justice* diturunkan dari *equity theory* yang dikemukakan oleh Adam pada tahun 1965. Premise *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima (Greenberg, 1987; dalam Yusnaini, 2007).

Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965; Yusnaini, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster dkk., 1978; Yusnaini, 2007). Pendapat mengenai *distributive justice* terbentuk ketika suatu kelompok

membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Anderson dkk., 1969 dalam Yusnaini, 2007).

Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005; Feather, 1999; dalam Chi & Han, 2008). Pada model ekstrinsik, ketika para karyawan merasa diperlakukan secara adil setelah berpartisipasi dalam rencana pembagian keuntungan, mereka mengalami perasaan dari keadilan distributif.

Jika di dalam suatu lingkungan sosial terdapat keadilan distributif yang bisa terapkan secara baik maka akan bisa mengurangi dampak diskriminasi di dalam lingkungan pekerjaan, penerimaan jabatan atau posisi tertentu atas dasar agama atau etnis, dan jika terabaikan maka hal-hal tersebut bisa mempengaruhi kegiatan organisasi secara struktural (Haryatmoko, 2002).

Komitmen Organisasional (Organizational Commitment)

Komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan seorang manajer dan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Menurut Meyer & Allen (1990; dalam Ridwan, 2009; dalam Gunawan, 2009) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi.

Komitmen organisasi menurut Gibson (1997; dalam Wahyuningsih, 2009; dalam Gunawan, 2009) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter (1982; dalam Vandenberg & Lance, 1992; dalam Wahyuningsih, 2009; dalam Gunawan, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai seberapa besar seorang karyawan dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya didalam suatu organisasi. Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pengertian yang ada bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap memiliki, keterlibatan, tanggung jawab, loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi (perusahaan).

Komitmen nampak dalam bentuk sikap yang terpisah, tetapi tetap saling berhubungan erat, yaitu: identifikasi dengan misi organisasi, keterlibatan secara psikologis dengan tujuan-tujuan organisasi, dan loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan

diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997; dalam Buchanan & Steers, 2007).

Meyer & Allen (1990; dalam Wijaya, 2002) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut, adalah (Meyer & Allen, 1997; dalam Gautam, dkk, 2004):

1. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi.

2. *Continuance commitment* (komitmen kontinuen)

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen kontinuen adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Komitmen normatif adalah refleksi perasaan akan tanggungjawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Hubungan dan Pengaruh Keadilan Distributif Prosedural, terhadap Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepedulian kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor

yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata.

Cobb dkk. (1995; dalam Sugiarti, 2005) menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Beberapa pekerja kemungkinan mendapatkan *outcome* yang mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya.

Namun Thibaut & Walker (1975; dalam Santosa, 2010) mengatakan bahwa penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Greenberg, 1990; dalam Saunders dkk., 2002; dalam Sugiarti, 2005). Kemudian apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes* yang mereka terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (dalam konteks penelitian ini adalah karyawan).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Samad (2006) yang meneliti tentang hubungan pengaruh antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap hasil kerja karyawan yang meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian yang dilakukan Samad (2006) adalah 500 karyawan manufaktur pada industri elektronik dan listrik di Malaysia. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Di samping itu baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil lain yang diperoleh adalah bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh baik pada kepuasan kerja maupun komitmen organisasi daripada keadilan prosedural.

Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi terhadap karyawan. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan atau praktik manajemen, maka hal ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan tersebut. Keadilan distributif dominan dalam mempengaruhi kepuasan individu sedangkan keadilan prosedural menjelaskan komitmen keorganisasian karyawan. Sehingga hal ini akan mempengaruhi kebijakan organisasi. Organisasi yang baik akan mengeluarkan kebijakan yang akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Hal ini tentu saja berbanding terbalik, jika semakin rendah tingkat keadilan suatu kebijakan atau praktik manajemen, maka hal itu akan berdampak pada semakin rendah peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan tersebut. Sehingga hal ini akan mempengaruhi kebijakan organisasi. Organisasi yang

baik akan mengeluarkan kebijakan yang akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, jika karyawan diperlakukan secara adil baik hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil maupun dalam hal keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil (Santosa, 2010).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasional

H2: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasional

Metode Penelitian

Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Mowday, dkk. (1979; dalam Panggabean, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keterkaitan afektif dan keinginan untuk berbakti kepada sebuah organisasi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dkk., (1979; dalam Ertruk dkk., 2004; dalam Santosa, 2010) yang terdiri dari 15 item dengan tingkat *cronbach alpha* (α) sebesar 0,93.

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang berasal dari prosedur-prosedur berbagai hasil yang didistributifkan atau berbagai keputusan yang dibuat. Keadilan prosedural menunjuk pada persepsi tentang keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengambil keputusan. Keadilan prosedural diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Niehoff & Moorman (1993; dalam Ertruk dkk., 2004; dalam Santosa, 2010) yang terdiri dari 15 item dengan tingkat *cronbach alpha* (α) sebesar 0,95.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang mereka terima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil. Keadilan distributif menilai keadilan yang diterima hasil-hasil kerja berkenaan dengan gaji, beban kerja,

dan tanggung jawab pekerjaan. Keadilan distributif diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Niehoff & Moorman (1993; dalam Ertruk dkk., 2004; dalam Santosa, 2010) yang terdiri dari 5 item dengan tingkat *cronbach alpha* (α) sebesar 0,95.

Sampel dan Prosedur Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah para karyawan di salah satu perusahaan di kota Bandung. Kuisisioner dibagikan kepada para responden pada bulan Januari 2010 sampai Februari 2010 sebanyak 75 buah, sedangkan kuisisioner yang kembali sebanyak 70 buah (*respon rate* 93,33%). Kuisisioner dibagikan secara langsung kepada responden.

Gambaran umum mengenai profil para responden sebanyak 70 responden terbagi menjadi jenis kelamin, terdiri dari laki-laki 60 orang (85,7%), perempuan 10 orang (14,3%), dan status pernikahan, menikah sebanyak 66 orang (94,3%), belum menikah 3 orang (4,3%) dan tidak mengisi 1 orang (1,4%). Untuk usia, antara 20 – 30 sebanyak 15 orang (21,4%), antara 31-40 sebanyak 55 orang (78,6%). Lama kerja rata-rata 1-5 tahun 5 orang (7,1%), antara 6 – 10 tahun sebanyak 28 orang (4%), 11-15 tahun sebanyak 36 (51,4%) dan tidak mengisi 1 orang (1,4%). Tingkat pendidikan, SMA 55 orang (78,6%), D3 6 orang (8,6%), S1 8 orang (11,4) dan lainnya 1 orang (1,4%).

Hasil & Pembahasan

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh ketepatan alat ukur yang dikembangkan dapat mengukur dengan benar. Validitas menunjuk pada alat pengukuran bagaimana yang dapat mewakili konsep penelitian secara tepat. Validitas berhubungan dengan bagaimana suatu konsep didefinisikan oleh alat pengukuran (Hair dkk., 1998). Untuk uji validitas tersebut, peneliti menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 11.5 dengan metode *confirmatory factor analysis*. Skor *factor loading* untuk setiap konstruk dikatakan *valid* dan dapat diterima adalah *factor loading* yang minimal 0,4 dan korelasi antarvariabel asli dan faktor, serta kunci untuk memahami sifat alami faktor tertentu (MacLean & Gray, 1998; dalam Santosa, 2007).

Reliabilitas pengukuran dibuktikan dengan menguji konsistensi dan stabilitas. Konsistensi menunjukkan seberapa baik *item-item* yang mengukur sebuah konsep bersatu menjadi sebuah kumpulan. Konsistensi internal *item-item* pengukuran dalam uji kuesioner diuji dengan *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik *item* dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. *Cronbach alpha* dihitung dalam hal rata-rata antarkorelasi *interitem* yang mengukur konsep. Secara umum, nilai *cronbach alpha* kurang dari 0,6 dianggap buruk, dalam kisaran 0,7 dinilai bisa diterima dan di atas 0,8 dianggap baik (Sekaran, 2000). Oleh karena itu, batasan *cronbach alpha* yang dipakai oleh peneliti adalah $\geq 0,6$.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 11.5. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Variabel	Σ Item	Σ Item yang Tidak Valid	Σ Item yang Valid	<i>Cronbach Alpha</i>
Komitmen Organisasi	15	7	8	0,8370
Keadilan Prosedural	15	6	9	0,8483
Keadilan Distributif	5	2	3	0,6880
Jumlah	35	15	20	

Sumber: Data yang telah diolah

Dalam penelitian ini, hasil pengujian reliabilitas di atas menunjukkan variabel komitmen organisasional dikatakan dapat diterima karena memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0,8370. Demikian juga untuk variabel keadilan prosedural dikatakan baik karena memiliki nilai 0,8483. Sedangkan untuk variabel keadilan distributif tidak memenuhi kriteria pengujian reliabilitas karena nilai *cronbach alpha* lebih kecil dari 0,7. Namun demikian, variabel ini masih layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode regresi sederhana dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 11.5 *for windows*. Pengujian dilakukan dengan memasukkan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi

Variabel Dependen	Variabel Independen	
	KP	KD
KO	0.463	0.316
R ²	0.214	0.100
F	18,512*	7,519*

Sumber: Data yang telah diolah

1. KO: Komitmen; KP: Keadilan prosedural; KD: Keadilan distributif
2. *** signifikan pada $\rho < 0.1$
3. ** signifikan pada $\rho < 0.05$
4. * signifikan pada $\rho < 0.01$

Analisis regresi menguji hubungan dan pengaruh antara variabel keadilan prosedural dan distributif terhadap komitmen organisasional. Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural memiliki hubungan dengan komitmen organisasi ($\beta=0,463$; $\rho=0,000$) atau hubungan tersebut sebesar 46,3% dan signifikan pada $\rho < 0,01$ dan keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasional ($\beta=0.316$; $\rho=0.008$) atau hubungan tersebut sebesar 31,6% atau 32% dan signifikan pada $\rho < 0,01$.

Tabel 2 juga menunjukkan pengaruh antara keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2). Besarnya nilai R^2 (*R square*) keadilan prosedural terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0,214 atau sebesar 21,4% dan signifikan. Demikian juga untuk variabel keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0,100 atau 10% dan signifikan.

Dengan demikian maka hasil dari analisis regresi dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pembahasan Hasil

Dalam penelitian ini seluruh hipotesis dapat diterima karena menunjukkan hubungan yang positif antar variabel-variabel yang diuji dan menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Samad (2006) yang meneliti tentang hubungan pengaruh antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap hasil kerja karyawan yang meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian yang dilakukan Samad (2006) adalah 500 karyawan manufaktur pada industri elektronik dan listrik di Malaysia. Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Di samping itu baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil lain yang diperoleh adalah bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh baik pada kepuasan kerja maupun komitmen organisasi daripada keadilan prosedural.

Hasil penelitian ini memberi bukti bahwa keadilan prosedural lebih memiliki hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif. Hasil tersebut semakin mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa keadilan distributif dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual sedangkan keadilan prosedural menjelaskan komitmen keorganisasian karyawan, kedua hal tersebut saling berhubungan sehingga untuk mengukur sejauh mana tingkat komitmen keorganisasian karyawan diperlukan pengakuan dan pemahaman akan keadilan distributif dan prosedural tersebut. bagi para masing-masing karyawan. Hal ini akan mempengaruhi kebijakan organisasi. Organisasi yang baik akan mengeluarkan kebijakan yang akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Tjahjono (2007) yang menunjukkan bahwa modal sosial berperan memoderasi pengaruh kedua jenis keadilan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mereka yang memiliki modal sosial tinggi cenderung bersikap lebih stabil terhadap derajat keadilan, sedangkan mereka yang memiliki modal sosial rendah cenderung lebih reaktif. Dalam hal ini, keadilan distributif lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual seseorang dibandingkan dengan keadilan prosedural. Hal tersebut disebabkan setiap individual memiliki perhatian dan minat atas lokasi barang dan jasa bagi kesejahteraan mereka. Implikasinya, organisasi perlu mengkaji aspek alokasi tersebut terkait dengan perhatian dan minat setiap orang pada penilaian kinerja.

Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepedulian kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Cobb dkk., (1995; dalam Sugiarti, 2005) menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi.

Beberapa pekerja kemungkinan mendapatkan *outcome* yang mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya. Dalam mewujudkan tujuan organisasi, organisasi membutuhkan karyawan yang berkualitas tinggi dalam bekerja. Karyawan seperti ini yang diharapkan oleh organisasi, karena karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Namun Thibaut & Walker (1975; dalam Santosa, 2010) mengatakan bahwa penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Greenberg, 1990; dalam Saunders dkk., 2002; dalam Sugiarti, 2005). Kemudian apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes* yang mereka terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (dalam konteks penelitian ini adalah karyawan).

Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi terhadap karyawan. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan atau praktik manajemen, maka hal ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, jika karyawan diperlakukan secara adil baik hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil maupun dalam hal keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil (Santosa, 2010).

Simpulan dan Saran

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian yang lebih dulu pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya seperti Samad (2006) dan Tjahjono (2007). Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkonfirmasi kembali teori yang ada bahwa variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki hubungan dan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Di samping itu penelitian ini juga semakin memberi bukti bahwa variabel keadilan prosedural lebih memiliki hubungan dan pengaruh terhadap variabel komitmen organisasi dibandingkan dengan keadilan distributif.

Dalam dunia praktis, hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengimplementasikan proses keadilan dalam organisasi. Perlakuan yang adil baik secara prosedural yaitu yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil maupun dalam hal keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang akan lebih membuat karyawan memiliki ikatan terhadap organisasi.

Seperti kita ketahui bahwa Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Demikian juga dengan perlakuan yang adil terhadap hasil-hasil yang diterima juga akan membangun komitmen organisasi. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil.

Implikasi lain membuktikan bahwa keadilan prosedural juga memegang peranan penting dalam terbentuknya komitmen organisasi karyawan dalam organisasi tempat

mereka bekerja. Peneliti menyarankan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan masalah keadilan dalam organisasi.

Beberapa keterbatasan penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut. Pertama, subjek penelitian ini dinilai kurang memiliki responden yang memadai karena hanya 70 data saja yang terkumpul. Kedua, dalam penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel dependen yaitu komitmen organisasi, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk lebih memperluas variabel dependen seperti kepuasan kerja, keinginan keluar, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Ketiga, penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan yang mungkin saja terjadi dan dapat mempengaruhi hasil temuan. Oleh karena itu, agar memperoleh hasil yang lebih layak diperlukan penelitian yang sejenis untuk mendukung penelitian sebelumnya.

Daftar Pustaka

- Buchanan & Steers, (2007) dalam Meyer & Allen, 1997, *Komitmen Organisasi*, diakses dari <http://rumahbelajarsikologi.com/index.php/komitmen-organisasi.html>. (22 Maret 2010).
- Chi, Nai-Wen, & Han, Tzu-Shian., 2008, "Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 691–711.
- Gautam, T., Dick, R.V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A.J., 2004, *Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitmen in Nepal. Research Paper*, Aston Business School, Aston University, Birmingham.
- Gunawan, Hendra, 2009, *Dampak Politik Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*", Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, Tidak dipublikasikan.
- Hair, dkk., 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, INC, London.
- Haryatmoko, 2002, *Membangun Institusi Sosial yang Adil*, 30 Oktober 2002 diakses dari http://www.unisosdem.org/article_printfriendly.php?aid=773&coid=1&caid=34 (22 Maret 2010).
- Margaretha, M., Anatan, L., Santosa, T.E.C., Setiawan., R., 2007, *Job Insecurity dan Konsekuensinya. Studi Kasus pada guru-guru SMA di Kota Bandung*, Laporan Penelitian Kelompok, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, Tidak dipublikasikan.
- Panggabean, M. S., 2006, "Hubungan diantara Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* Vol. 1 No.1-Juli 2006.

- Samad, Sarminah, 2006, "Procedural and Distributif Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes", *The Business Review, Cambridge, Summer*, 5 (2), 212-218.
- Santosa, T., E., C., 2010, *Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Manajerial, Kepercayaan Terhadap Organisasi dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Laporan Penelitian Individu, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, Tidak dipublikasikan.
- Sekaran, U., 2000, *Research Methods For Businnes: A Skill-building approach*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiarti, T., 2005, *Reaksi Pekerja Terhadap Downsizing: Anteseden dan Konsekuensi dari Keadilan Prosedural, Interpersonal dan Informasional*. Makalah Simposium Nasional Mahasiswa dan Alumni Pasca Sarjana Ilmu-ilmu Ekonomi, dalam acara Dies Natalis 25 Program Magister Sains Dan Doktor Ilmu-Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, *Magister Sains*, Program Studi Ekonomi Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Tjahjono, Heru, 2007, *Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Dinilai Adil Bagi Sebagian Karyawan*, Universitas Gadjah Mada, 2010 diakses dari <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1671> pada tanggal 22 Maret 2010.
- Wijaya, N.H., Setiadi, 2002, *Pengukuran Komitmen Organizational sebagai variabel moderator pada hubungan kepuasan gaji dan Organizational Citizenship Behavior*, Tesis Magister Sains, Program Studi Ekonomi Manajemen, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Tidak dipublikasikan.
- Yusnaini, 2007, *Peran Keadilan dan Manfaat Persepsian Terhadap Tingkat Kepuasan dan Komitmen Karyawan di Departemen Akuntansi Suatu Studi Eksperimental*, Makalah Simposium Nasional Akuntansi X tanggal 26-28 Juli, Universitas Hasanuddin, Makasar.

