

PERAN KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL PERUSAHAAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN (STUDI PADA PERUSAHAAN X)

Yohanes Budiarto, Rani Puspita Wardani
Dosen Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara Jakarta
yohanesbudiarto@yahoo.com

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the influence of organizational justice toward organizational commitment. Minorly, the study also studies the most contributive form of organizational justice among distributive, procedural and interactional justice. Many literatures in organizational psychology and management argue that organizational justice bring positive effect toward organizational commitment. Many organizational decision making-based justices are responded in many positive organizational behaviors such as what is studied namely organizational commitment. Having collected 133 research subjects within company X, the data is then analyzed with multiple regressions. Analyzed with multiple regression technique, the result shows that the forms of organizational justice, togetherly influenced the organizational commitment (adjusted $R^2 = 0,854$, $p=0,00$). The regression model also shows that the organizational distributive, procedural and interactional justice can be used to predict the organizational commitment ($F=259,385$; $p = 0,000$). Using backward method, the research also shows that the distributive justice has the most significant contribution to the organizational commitment compared to other forms of organizational justice.

Keywords: *distributive justice, procedural justice, interactional justice, and organizational commitment*

Pendahuluan

Kenaikan Bahan Bakar Minyak atau BBM pada tanggal 1 Maret 2005 sebesar hampir tigapuluh persen memicu kenaikan harga berbagai barang dan jasa (Kompas, 2005). Kenaikan harga barang dan jasa tidak dapat dihindari mengingat biaya produksi, distribusi, dan operasionalisasinya menjadi membengkak. Imbasnya pada kehidupan masyarakat adalah meningkatnya biaya hidup sehari-hari.

Bagi para pekerja atau karyawan dalam suatu perusahaan, kenaikan biaya hidup sehari-hari umumnya tidak diimbangi oleh kenaikan gaji atau upah yang diterima. Berbagai penghematan yang dilakukan tentunya tidak selamanya dapat meredam jumlah pengeluaran tetap dalam satu bulan,

dengan kata lain “lebih besar pasak daripada tiang”. Input yang dikeluarkan seperti biaya transport, makan di kantor, yang bersangkutan dengan pekerjaan meningkat; sementara penghasilan (*outcome*) tetap.

Keadaan tersebut tentunya memicu para pekerja untuk melakukan tuntutan kepada pihak perusahaan agar dapat menaikkan gaji yang diterima. Sebagai konsekuensi akibat kenaikan harga BBM. Pihak perusahaan-pun tidak dapat serta merta menaikkan gaji para pekerjanya, karena pihak perusahaan juga menanggung beban atau ongkos produksi yang meningkat karena BBM naik. Jadi pihak perusahaan mendapatkan dampak ganda (*double impact*) dari kenaikan harga BBM (Kompas, 2005).

Pemerintah sebagai pihak yang meregulasi berbagai aturan yang terkait dengan ketenagakerjaan yang diwakili oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan merevisi Upah Minimum Regional atau UMR dan Upah Minimum Provinsi atau UMP, agar upah yang diterima sebanding dengan biaya hidup yang ditanggung oleh para pekerja. Pada kenyataannya UMR dan UMP yang ditentukan tidak layak dan sebanding dengan kebutuhan serta tuntutan yang diinginkan oleh para pekerja. Sehingga memicu adanya aksi-aksi demonstrasi menuntut kenaikan dan penentuan nominal UMP yang layak.

Aksi menuntut UMP tetap memilih sentral pemerintahan sebagai target aksi seperti pusat pemerintahan Kota/Kabupaten dan Provinsi. Di Jakarta Federasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh menolak Keputusan Gubernur DKI No.2093/2005 tentang UMP 2006 sebesar Rp.819 ribu/bulan. Di Banten 3000 buruh yang tergabung dalam Serikat Pekerja Nasional (SPN) Banten berdemonstrasi di Kantor Gubernur Banten menuntut kenaikan upah minimum 36% (Tempointeraktif, 23/11/2005). Sementara di Tangerang Komite Buruh Cisadane turun dengan 4.000 lebih. Massa aksi berangkat dengan long march dari tiga titik, 3.000 buruh mengawali dari kawasan industri Jati Uwung, 1.000 buruh dari Kampung Melayu, dan 1.000 lainnya dari Kebon Besar Tangerang. Mereka menjadi satu di pusat pemerintah Kota Tangerang (Suarapembaruan, 1/12/2005). Di Depok 500 buruh se-Kota Depok unjuk rasa di depan gedung walikota setempat di jalan Raya Margonda yang tergabung dalam Aliansi Pekerja Buruh Depok. Aliansi menuntut agar pemerintah Depok menetapkan upah minimum kota 2006 sama dengan kriteria hidup layak yang ditetapkan sebesar Rp 824.531,82 per bulan (Tempointeraktif, 29/11/2005).

Manusia bukanlah mesin yang dapat bekerja 24 jam sehari tanpa kenal lelah dan tidak memberikan protes. Setiap stimulus yang datang kepada manusia akan diproses secara psikologis dan akan ditanggapi sesuai dengan pengalaman yang pernah dialami. Oleh karena itu untuk

meminimalisir permasalahan yang terjadi akibat adanya perbedaan dalam diri manusia, maka diperlukan adanya kesatuan berpikir, kesamaan kehendak, dan permufakatan tujuan (Tempointeraktif, 29/11/2005).

Agar dalam proses bekerja para pekerja tersebut memiliki kesadaran untuk bekerja dengan sungguh-sungguh serta bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dilakukan, dengan kata lain didalam diri pekerja harus terdapat komitmen terhadap perusahaan (Robbins, 2002). Menurut Davis & Storm (1989), komitmen organisasi merupakan tingkat identifikasi pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja dan berkeinginan untuk terus berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Jika seorang pekerja telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dapat bekerja sama sebagai suatu bagian dari banyak bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi, maka pekerja tersebut layak memperoleh hak-haknya sebagai kompensasi logis dari jerih payahnya. Kompensasi tersebut harus sesuai dengan fungsi, tugas, serta beratnya tugas yang diemban oleh pekerja, dengan kata lain kompensasi yang diterima harus memenuhi asas keadilan (Faturachman, 2002).

Berdasarkan prinsip keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut: (1) mengubah masukan mereka; (2) mengubah keluaran mereka; (3) mendistorsikan persepsi mengenai diri; (4) mendistorsi persepsi mengenai orang lain; (5) memilih acuan yang berlainan; (6) berhenti dari pekerjaan (Robbins, 2003). Konsep keadilan yang dimaksud adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Faturachman, 2002).

Jika seorang pekerja yang telah memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, tidak diberikan imbalan atau penghargaan yang adil sesuai dengan input yang diberikan maka besar kemungkinan

pekerja tersebut akan keluar dari perusahaan. Desler & Gary (1994) menambahkan bahwa sering keluarnya karyawan dari suatu perusahaan akan mengakibatkan peningkatan proporsi staff administrasi terhadap personalia, menurunkan inovasi dan kreativitas.

Disamping itu keadilan organisasi juga akan meminimalisir gejala negatif yang akan timbul di perusahaan seperti demo menuntut kenaikan upah, THR, jaminan sosial, dan lain-lain. Karena pada dasarnya jika ada aksi-aksi demo dan mogok kerja, maka proses produksi akan terhenti yang berakibat meruginya pihak perusahaan.

Permasalahan

Rumusan masalah penelitian ini adalah: Apakah persepsi terhadap keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi?

Landasan Teoretis

Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan dapat muncul dalam berbagai setting sosial seperti keadilan organisasi (perusahaan). Eisenberger, et al., (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan aspek sosial yang mempengaruhi persepsi keadilan karyawan terhadap organisasi kerjanya. Persepsi keadilan terbentuk ketika karyawan merasa mendapatkan imbalan yang setimpal dengan performansi kerja yang ditampilkannya. Imbalan-imbalan tersebut terdiri dari; (1) Kesempatan untuk mengemukakan pendapat pribadi atas keputusan yang akan dibuat perusahaan sebagai organisasi; (2) Prosedur kerja yang sifatnya konsisten dari waktu ke waktu; (3) Tokoh pembuat keputusan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan setiap individu; (4) Informasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai organisasi sifatnya akurat sehingga tidak membingungkan; (5) Kesempatan yang terbuka untuk memperbaiki setiap kesalahan kerja yang telah dilakukan dan; (6) Prosedur kerja yang ditetapkan

memperhatikan prinsip-prinsip etika. Keadilan organisasi terdiri dari tiga bentuk, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Brockner, 1996).

Keadilan distributif organisasi

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dikutip oleh Faturochman, 2002), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui.

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya

tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan perusahaan, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 1998).

Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (employer) dengan pekerja (employee). Distributif Justice (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (outcomes) dan reward pada anggota perusahaan. Pegawai menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi/perusahaan (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa perusahaan mendistribusikan penghargaan kepada para pegawainya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para pegawai membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota perusahaan.

Ada banyak perbedaan definisi "adil" dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas kepatutan. Orang yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm*. Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (equality) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas *equity norm* yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (needs) mereka (Gilliand & Chan, 2001).

Prinsip Dasar mengenai Keadilan Distributif

Bass (2003) menyatakan bahwa prinsip spesifik dalam keadilan distributif adalah: (1) Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi-akumulasi tertentu; (2) Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuan-tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui: (a) Upaya kerja keras: orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak; (b) Hasil/ produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya; (c) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik. Misalnya, dalam dunia pemasaran yang sangat kompetitif, pemenang pasar ialah produsen yang mampu menghasilkan barang yang sangat sempurna.

Prinsip Spesifik Keadilan Distributif

Bass (2003) menyatakan bahwa prinsip spesifik keadilan distributif terdiri dari prinsip egalitarianism, perbedaan, sumber, kesejahteraan, *desert*, libertarian, dan feminis. Prinsip egalitarianism merupakan keadilan distributif yang sifatnya sangat radikal. Prinsip egalitarianism menyatakan bahwa setiap orang seharusnya mendapatkan jumlah maupun kualitas yang sama ketika sumber-sumber berupa barang maupun pelayanan diberikan. Prinsip ini dapat diberlakukan ketika individu di dalamnya menaruh hormat terhadap prinsip keadilan yang sejajar melalui pemberian barang dan pelayanan yang sama untuk setiap orang dari mana pun golongannya. Masalah-masalah dari penerapan prinsip egalitarianism dalam menerapkan prinsip-prinsip keadilan adalah sebagai berikut ini: (1) Sulit untuk melakukan pengukuran mengenai nilai-nilai keadilan yang sifatnya

benar-benar objektif untuk semua orang karena setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda mengenai suatu kejadian yang sama; (2) Sulit untuk mendapatkan barang-barang maupun jasa yang kualitasnya benar-benar sama, yang kemudian didistribusikan untuk banyak orang yang membutuhkannya.

Cara-cara yang dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain ialah: (a) Mendistribusikan barang maupun jasa bukan berdasarkan pada kualitasnya akan tetapi mengacu pada jumlah barang maupun jasanya. Misalnya, setiap orang mendapatkan enam buah jeruk dan satu buah apel tanpa memperhatikan kualitas dari buah-buahan tersebut; (b) Alat tukar barang bukan lagi barang (*barter*) melainkan dalam bentuk uang. Tujuannya ialah untuk mencapai prinsip keadilan karena seseorang dapat menukarkan apa saja dan orang lain mendapatkan imbalan dari apa yang telah ditukarkannya, yaitu berupa uang. Juga, untuk menghindari barang yang baik ditukarkan dengan barang yang kualitasnya buruk.

Selanjutnya, Bass (2003) berpendapat bahwa prinsip perbedaan bertolak pada kesejahteraan ekonomi dalam suatu masyarakat akan terus menerus mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Artinya, pertumbuhan ekonomi bukanlah sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Perubahan orientasi masyarakat petani menjadi industri, menjadikan kesejahteraan ekonomi seseorang ditentukan oleh pekerjaan yang dilakukannya. Semakin seseorang bekerja keras maka ia akan mendapatkan uang yang semakin banyak. Hal inilah yang menjadikan ia lebih sejahtera dibandingkan dengan orang lain yang lebih malas untuk bekerja keras. Prinsip-prinsip keadilan yang mengacu pada perbedaan sebagai berikut ini: (1) Setiap orang mempunyai hak yang sama, yaitu hak-hak azasi maupun kebebasan. Artinya, setiap orang mempunyai skema pemikiran yang sama mengenai nilai-nilai keadilan seperti ini; (2) Ketidakadilan secara ekonomi maupun sosial dapat dipuaskan dengan dua cara, yaitu memberikan kesempatan yang sama untuk

setiap individu dalam memasuki dunia kerja dan masyarakat yang lebih sejahtera mempunyai keinginan untuk berbagi dengan masyarakat yang lebih miskin.

Lebih lanjut Bass (2003) menyatakan bahwa prinsip keadilan yang berdasarkan sumber mengakui setiap orang mempunyai hak yang mutlak untuk menggunakan sumber-sumber yang dimilikinya. Orang-orang yang telah menghabiskan tenaganya untuk bekerja keras seharian mempunyai hak untuk menghabiskan gajinya untuk bersenang-senang tanpa harus memperhatikan orang lain yang lebih miskin dari dirinya. Artinya, setiap orang mempunyai hak untuk menikmati dari apa yang telah diperjuangkannya tanpa harus merisaukan keadaan orang lain yang lebih tidak beruntung dari dirinya. Kritik-kritik yang diajukan terhadap prinsip keadilan seperti ini antara lain ialah: (1) Orang-orang diajarkan untuk mengabaikan nilai moral khususnya kepedulian terhadap keadaan orang lain. Karena, setiap orang mempunyai hak yang sebebas-bebasnya untuk menikmati hasil kerja kerasnya tanpa harus memperhatikan keadaan orang lain; (2) Orang-orang yang cacat secara fisik maupun mental akan semakin terjepit keadaannya karena sulit untuk bekerja keras (karena keterbatasan-keterbatasannya). Kondisi inilah yang menyulitkan kaum cacat untuk mencapai kesejahteraan.

Kesejahteraan akan diperoleh ketika seseorang telah mengorbankan segala sesuatunya untuk mendapatkan kesenangan. Akibatnya, relasi yang terbentuk dalam masyarakat lebih terfokus bagaimana caranya saling menguntungkan sehingga setiap orang mampu mencapai kesejahteraannya secara pribadi. Prinsip keadilan seperti ini dipengaruhi oleh nilai-nilai kapitalis dalam masyarakat, yaitu hubungan antar masyarakat lebih dipengaruhi oleh kepentingan ekonomis untuk mendapatkan modal. Orang yang mampu mempunyai modal yang besar pada akhirnya dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat secara umum (Bass, 2003).

Ada dua komponen yang “mewarnai” hubungan ekonomi dalam

kehidupan masyarakat pada umumnya. Kedua faktor tersebut ialah manusia sebagai tenaga kerja dan kekuatan-kekuatan material yang produktif. Manusia sebagai tenaga kerja menjadikan perubahan dalam sistem masyarakat, yaitu dari masyarakat asli menuju ke perbudakan klasik, sistem feodal, dan kemudian menjadi masyarakat kapitalis. Sedangkan kekuatan material yang produktif mengacu pada faktor-faktor yang turut serta dalam aktivitas bekerja manusia, misalnya kecakapan bekerja, pengalaman bekerja, dan alat-alat produksi yang disediakan oleh tempat kerja. Relasi ekonomi seperti ini dapat terlihat dalam relasi antara pemilik pabrik dengan buruh (Bass, 2003).

Para buruh menerima tawaran dari pemilik pabrik, untuk bekerja dengan upah harian yang rendah. Hal ini dilakukan oleh para buruh karena mereka tidak mempunyai pilihan untuk mencari nafkah. Ketiadaan pilihan tersebut disebabkan oleh rendahnya kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga sulit mencari pekerjaan yang lebih layak (Bass, 2003).

Posisi para buruh yang terjepit inilah, yang dimanfaatkan oleh para pemilik pabrik untuk mendapatkan keuntungan perusahaan yang sebesar-besarnya. Tenaga para buruh dieksploitasi dengan cara pemberlakuan jam kerja yang panjang akan tetapi tidak diimbangi dengan pemberian upah harian yang layak. Ketidakadilan seperti ini lambat laun dirasakan oleh para buruh akan tetapi mereka tidak berani melakukan tindak perlawanan kepada pemilik pabrik, karena hubungan kerja yang tercipta lebih bersifat ketergantungan, yaitu para buruh pabrik menggantungkan hidupnya kepada pemilik pabrik. Sedangkan pemilik pabrik tidak mempunyai ketergantungan apa-apa dengan para buruh pabrik, karena dapat melakukan PHK kapan pun dan menggantikannya dengan buruh pabrik yang baru (Bass, 2003).

Relasi berdasarkan prinsip saling menguntungkan tersebut dapat berujung pada konflik, sekalipun pada awalnya bertujuan untuk menguntungkan satu dengan yang lainnya. Kondisi konflik

seperti ini dapat terlihat pada hubungan antara pemilik pabrik dan para buruhnya. Para buruh berinisiatif untuk membentuk serikat kerja, dengan tujuan untuk melawan tokoh otoritas, yaitu pemilik pabrik. Aksi unjuk rasa merupakan puncak dari bentuk perlawanan para buruh dan peristiwa ini menunjukkan adanya konflik antara pihak pemilik pabrik dengan buruh pabrik. Kedua belah pihak dalam peristiwa ini memiliki kepentingan yang berbeda-beda (Bass, 2003).

Prinsip spesifik keadilan distributif lainnya adalah prinsip *desert*. Keadilan berdasarkan prinsip *desert* didasarkan pada: (1) Kontribusi, yaitu seseorang mendapatkan imbalan atas hasil kerjanya berdasarkan pada kontribusi (sumbangsuhnya) terhadap produk-produk sosial; (2) Kerja keras, yaitu seseorang dihargai hasil kerjanya atas upaya kerja keras yang dilakukannya selama ia melakukan pekerjaan-pekerjaannya; (3) Kompensasi, yaitu seseorang dihargai hasil kerjanya atas pengorbanan-pengorbanan yang diberikannya.

Filsuf-filsuf yang mendasari prinsip keadilan *desert* ini ialah John Locke dan Aristoteles. John Locke berpendapat bahwa seseorang mempunyai kebebasan untuk mengaplikasikan talenta-talentanya dalam pekerjaannya sehingga menghasilkan sesuatu. Oleh karena itu, seseorang perlu mengembangkan talentanya untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Menurut Locke, apa yang kita ketahui adalah ide. Kebanyakan orang mengatakan bahwa mereka sadar akan benda-benda. Akan tetapi, objek kesadaran sebenarnya ialah akal budi. Oleh karena itu, setiap orang sebenarnya sadar apa yang harus dilakukannya untuk masyarakatnya sehingga memperoleh imbalan dengan apa yang telah mereka lakukan terhadap masyarakatnya tersebut (Bass, 2003).

Sedangkan, Aristoteles berpendapat bahwa distribusi penghargaan kepada setiap orang perlu memperhatikan apa yang telah diberikannya kepada masyarakat. Manusia dipandang sebagai makhluk bermasyarakat, yang dilibatkan oleh sesamanya ke dalam kegiatan produksi. Kegiatan produksi yang

mengarah kepada kehidupan ekonomi inilah yang menimbulkan hubungan antara pekerja (buruh pabrik) dengan pemilik (pemilik pabrik). Hubungan yang bersifat ekonomi tersebut menguasai segala segi kehidupan manusia, yaitu aktivitas rohani, ilmu pengetahuan, agama, kesusaian, dan lain sebagainya (Bass, 2003).

Keputusan manusia untuk bekerja tersebut disebabkan oleh persaingan dalam kehidupan ekonomi dengan sesamanya. Manusia harus menghasilkan "sesuatu" melalui bekerja agar bertahan hidup. Namun, pertumbuhan jumlah manusia yang semakin pesat mendorong manusia untuk melakukan kerjasama dengan sesamanya dalam memenuhi kebutuhan hidup, misalnya melalui pembagian kerja. Dengan bekerja manusia mengaktualisasikan dirinya. Manusia mempunyai kesempatan untuk mengembangkan bakat dan minatnya. Kesempatan inilah yang menjadikan manusia semakin sempurna. Pekerjaan yang tanpa ada unsur perintah dari atasan-lah, yang menjadikan manusia semakin mampu untuk mengaktualisasikan dirinya. Karena, manusia mempunyai kehendak bebas untuk menentukan tindakan-tindakannya (Bass, 2003).

Prinsip selanjutnya adalah prinsip keadilan libertarian. Prinsip keadilan libertarian (dalam Bass, 2003) menyatakan bahwa seseorang akan mendapatkan keadilan apabila ia sendiri telah melakukan kewajiban-kewajiban yang dibebankan kepada dirinya. Prinsip-prinsip keadilan libertarian mengandung nilai-nilai sebagai berikut ini: (1) Penghargaan yang diterima oleh seseorang sebenarnya berasal dari dirinya sendiri, yaitu apa yang telah ditunjukkan kepada masyarakatnya; (2) Dunia bukanlah milik semua orang karena dunia tidak mempunyai pemilik. Ia merupakan kepunyaan setiap orang sehingga setiap orang mempunyai hak untuk memanfaatkannya maupun memeliharanya; (3) Seseorang sebenarnya telah mendapatkan apa yang menjadi haknya ketika ia telah berupaya untuk memperlakukan orang lain sesuai dengan hak-hak dan kewajiban yang dimilikinya; dan (4) Seseorang boleh menuntut hak-

haknya ketika ia sendiri telah melakukan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukannya.

Prinsip terakhir dari prinsip spesifik keadilan distributif adalah prinsip feminis. Etika feminis menganggap bahwa pertanyaan dasar Aristoteles tersebut dijawab oleh teori-teori etika melalui sudut pandang laki-laki, yakni kehidupan yang baik menurut laki-laki. Para filsuf feminis bersikeras bahwa cara pandang etika tersebut menganut filsafat "berhaluan laki-laki" (*male stream philosophy*), yang tidak memasukkan persoalan perempuan di dalamnya. Seperti yang dikatakan Simone de Beauvoir, perempuan selalu saja menjadi objek dan bukan subjek. Maksudnya, de Beauvoir adalah bahwa perempuan selalu ditolak untuk menjadi agen moral yang otonom, perempuan tidak pernah dibiarkan untuk "Memilih kehidupan yang baik untuk dirinya sendiri". Etika feminis dengan demikian mengajukan pertanyaan yang lain: "Apakah yang baik untuk perempuan?" Etika feminis di sini melakukan revisi terhadap filsafat moral. Para filsuf feminis menantang hegemoni teori etika patriarkal dan menuntut adanya "suara perempuan". Etika feminis mengemukakan dan beranjak dari kehidupan perempuan dan isu-isu perempuan. Misalnya, dalam persoalan hak reproduksi, persoalan ini adalah refleksi dari penuntutan perempuan terhadap hak mereka untuk melakukan kontrol terhadap tubuhnya sendiri, "Yang menentukan tubuh kita adalah diri kita sendiri (*our bodies, ourselves*)" (Bass, 2003).

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak "suara" (Folger, 1997; Folger & Cropanzo, 1998). Konsep hak berarti bahwa

individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Avery Quinones (2002) mengusulkan bahwa meskipun suara memiliki banyak perbedaan aspek-aspek, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Oleh karena itu, perusahaan dapat memiliki banyak saluran potensial yang tersedia untuk mengajukan keberatan-keberatan mengenai kebijakan atau peristiwa, hal ini dapat terjadi kecuali pegawai mengetahui apakah saluran-saluran ini ada dan bagaimana menggunakannya, dan mempercayai bahwa keberatan mereka tersebut benar-benar akan dipertimbangkan, saluran ini telah digunakan dalam menghasilkan perasaan-perasaan rasa adil dan keadilan.

Schumunke, Ambrose, dan Cropanzo (2000) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan dengan tingkat sentalisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan yang disentralisasikan. Bass (2003) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model*.

Self-Interest Model

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan.

Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-

keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga ia merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak negatif, misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003).

Group-Value Model

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kemelekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan (Bass, 2003).

Leventhal (dalam Colquitt, 2001; Colquitt dkk., 2001; Lind & Tyler, 1988; Faturocman, 2002) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah: (1) Konsistensi. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama. (2) Minimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan. (3) Informasi yang

akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap. (4) Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul. (5) Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-subkelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka. (6) Etis, prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

Leventhal (dalam Lind & Tyler, 1988; Faturochman, 2002) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut: (1) Ada agen yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Agen ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya. (2) Ada aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi. (3) Ada tindakan nyata untukl mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan. (4) Ada struktur dan hierarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan ditelorkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan ini harus diatur posisinya sehingga secara sistematis peran masing-masing menjadi jelas. Keputusan yang posisinya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang

posisinya lebih rendah. (5) Keputusan yang dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias. (6) Prosedur selalu dijaga agar tetap standar melalui pengawasan dan pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Ada mekanisme untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan.

Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Bass, 2003).

Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok (Tyler dikutip oleh Faturochman, 2002). Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi (Faturochman, 2002).

Adanya hubungan antara pembuat keputusan (*decision maker*) dengan si penerima (*receiver*), dapat membentuk kriteria interpersonal. Kriteria yang dapat membentuk, karena adanya *empati*, *social sensitivity* dan *consideration*. Empati berarti apakah si pembuat keputusan dapat mengenali atau memahami perasaan individu disekitarnya (melibatkan kemampuan untuk masuk ke dalam perspektif orang disekitarnya), *social sensitivity* adalah apakah si pembuat keputusan memperlakukan individu berdasarkan martabat manusia diikuti dengan rasa hormat terhadap manusia, dan *consideration* adalah apakah si pembuat keputusan mendengarkan setiap hal yang berkaitan dengan permasalahan bawahan.

Tyler (1989, 1994) (dalam Faturochman, 2002) menyebutkan ada tiga

hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional. Tiga aspek tersebut adalah:

(1) Penghargaan. Penghargaan, khususnya penghargaan status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa, terhadap anggota kelompok. Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan, makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan. Bentuk-bentuk penghargaan yang positif anatara lain adalah respons yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan, apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, membantu, memuji atas tindakan yang benar dan hasil yang baik, dan seterusnya. Sebaliknya, memaki, membentak, menyepelkan, mengabaikan, menghina, mengancam, dan membohongi adalah bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bertolak belakang dengan penghargaan (Donovan dkk., 1998 dalam Faturochman, 2002).

(2) Netralitas. Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mengandung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, baik yang bersifat personal, antarkelompok kecil, maupun anggota dengan kelompok (pimpinan). Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan yang sudah disepakati.

(3) Kepercayaan. Aspek keadilan interaksional yang paling dikaji adalah kepercayaan. Tampaknya kepercayaan telah menjadi isu tersendiri yang implikasinya dalam kehidupan sosial besar. Ahli sosiologi dan ekonomi, misalnya, menekankan kajian tentang kepercayaan sebagai fenomena institusional. Dengan demikian, kepercayaan biasanya dikonseptualisasikan sebagai fenomena dalam lembaga atau antar lembaga. Sebaliknya, mereka yang mendalami teori kepribadian akan menekankan pada perbedaan individu dalam membahas soal kepercayaan. Menurut pandangan ini, kepercayaan merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan. Kepercayaan pada atau terhadap orang lain (*trust*) berbeda dengan kepercayaan diri (*confident*). Perbedaan yang paling mendasar terletak pada persepsi dan atribusi (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Pada level individu, keduanya kadang sulit dibedakan, tetapi dengan mengambil posisi sendiri atau dengan orang lain, keduanya akan mudah dibedakan. Ketika seseorang memiliki kepercayaan terhadap orang lain, dia justru dalam posisi berisiko. Hal ini akan terbukti ketika (berharap) orang lain dapat dipercaya ternyata mengecewakan, risiko itu benar-benar harus ditanggung yang secara psikologis dapat berbentuk rasa frustrasi, marah, atau yang lain. Sementara itu, kepercayaan diri sering menyebabkan seseorang lebih berani untuk mengambil risiko. Di sini justru kepercayaan diatribusikan pada dirinya sendiri. Meskipun demikian, orang yang percaya diri tidak berarti kurang mempercayai orang lain. Melalui penilaian refleksi, yaitu memandang orang lain berdasarkan pada keadaan diri sendiri, orang yang percaya diri justru cenderung lebih mempercayai orang lain dibandingkan dengan orang yang kurang percaya diri (Murray dkk., 1998 dalam Faturochman, 2002).

Komitmen terhadap Organisasi

Robbins (1998) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen juga memiliki fokus yang beragam, dalam hal ini seorang individu dapat merasakan komitmen terhadap organisasi, manajemen puncak, atau pada kelompok kerjanya (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996).

Menurut Meyer dan Powell (2003) pada awalnya komitmen organisasi hanya dipandang sebagai suatu konstruk unidimensional yang merefleksikan suatu ikatan afektif terhadap suatu organisasi. Perkembangan berikutnya komitmen dapat ditinjau dari bentuk atau dimensi yang berbeda-beda. Powel dan Meyer (2002) menamakan komitmen perilaku sebagai komitmen menerus (*continuence commitment*) dan komitmen sikap sebagai komitmen afektif (*affective commitment*).

Komitmen dipandang sebagai suatu perilaku (*behavior*) apabila individu telah merasa terikat oleh tindakannya atau aktivitasnya di masa lalu dan atau dia telah menanamkan sesuatu yang berharga seperti waktu, uang, tenaga, perhatian, dan yang lainnya terhadap organisasi yang dirasakannya akan sangat sulit untuk ditarik kembali (dikutip oleh Meyer, *et al.*, 2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya Komitmen terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Studi dilakukan oleh Angle dan Perry (1981), Hrebiniak (1974), Morris dan Sherman (1981), Sheldon (1971), menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) seseorang terhadap organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan

ekstrinsik yang lebih tinggi; (2) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut; (3) Keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberi akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi; (4) Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Sementara itu, Fischer (2005) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi dapat juga dibentuk melalui penerapan prinsip-prinsip keadilan dalam perusahaan. Keadilan prosedural dapat lebih memprediksi komitmen dibandingkan praktek keadilan distributif. Hal ini menurut Fischer dikarenakan keadilan distributif tidak secara langsung mempengaruhi komitmen karyawan. Karyawan hanya merasakan keadilan distributif yang merupakan dampak dari adilnya prosedur yang mendasari distribusi sumber-sumber yang ada dalam perusahaan (Fischer, 2005).

Kerangka Berpikir

Persepsi diperlakukan secara adil oleh perusahaan tercipta ketika karyawan merasa mendapatkan imbalan yang setimpal dari performansi kerja yang telah ditampilkannya kepada organisasi kerja. Perusahaan sebagai organisasi kerja dapat menciptakan persepsi keadilan distributif pada setiap karyawannya dengan berbagai macam cara.

Jika keadilan distributif dijalankan dengan baik, karyawan akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kontribusinya dan hal tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dan sebaliknya jika keadilan distributif tidak dijalankan dengan baik maka dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, karena karyawan tersebut

merasa imbalan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Jika keadilan prosedural dibuat berdasarkan informasi yang tepat, benar, dan baik untuk seluruh karyawan dan perusahaan maka akan meningkatkan dan membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dan sebaliknya jika keadilan prosedural dibuat hanya didasarkan pada keuntungan perusahaan semata tanpa memperhatikan kepentingan karyawan maka akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial.

Apabila hubungan antara pembuat keputusan dengan orang-orang yang menerima keputusan tersebut dilakukan secara adil dan pengambil keputusan dapat memperlakukan setiap individu berdasarkan martabat manusia dan juga rasa hormat terhadap manusia maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya jika pengambil keputusan tidak adil dan tidak dapat memperlakukan setiap individu berdasarkan martabat manusia dan juga rasa hormat terhadap manusia maka akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan mengandung pengertian lebih dari sekedar kesetiaan pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen karyawan menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Oleh sebab itu, komitmen karyawan merupakan hal yang penting dalam perusahaan untuk dipertahankan melalui intervensi keadilan perusahaan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut maka hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya adalah bahwa secara bersama-sama keadilan interaksional, prosedural dan distributif perusahaan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Metode Penelitian

Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X Batteries dan berjenis kelamin laki-laki. Pengambilan subyek laki-laki pada penelitian ini dikarenakan pada bagian *assembling* hanya terdapat karyawan yang berjenis kelamin laki-laki.

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja bagian seksi perakitan (yang merupakan anggota bawahan dari departement) PT. X yang berjumlah 686 karyawan. Jumlah sampel penelitian yang diperoleh peneliti sebanyak 133 orang dengan menggunakan *accidental sampling*.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik pengukuran yang digunakan adalah *method of summated rating* dari Likert dengan pilihan terdiri dari empat kategori yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Responden diminta untuk memberikan pendapatnya atas pernyataan-pernyataan yang ada dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang menurutnya paling tepat dan sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan subjek.

Pengukuran reliabilitas variabel Keadilan Organisasi terdiri dari dimensi keadilan distributif, dimensi keadilan prosedural, dan dimensi keadilan interaksional. Dimensi keadilan distributif memperoleh *Alpha* 0,9315; dimensi keadilan prosedural memperoleh *Alpha* 0,904; dan dimensi keadilan interaksional memperoleh *Alpha* 0,961.

Pengukuran reliabilitas variabel Komitmen Perusahaan terdiri dari dimensi komitmen afektif, komitmen *continuence*

dan dimensi komitmen normatif. Dimensi komitmen afektif memperoleh *Alpha* 0,8680; dimensi continuence memperoleh *Alpha* 0,7163 dan dimensi komitmen normatif memperoleh *Alpha* 0,5810.

Variabel Penelitian

Predictor dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi yang memiliki tiga bentuk keadilan perusahaan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan *criterion* dalam penelitian ini yaitu komitmen karyawan terhadap perusahaan

Teknik Analisis Data

Data utama penelitian dianalisis dengan teknik regresi berganda dengan bantuan alat analisis SPSS 11,5.

Pilot Study

Sebelum melakukan uji coba instrumen secara kuantitatif, peneliti melakukan uji coba kualitatif. Peneliti berdiskusi dengan subyek mengenai pernyataan dalam kuesioner butir per butir, apakah memahami maksud dari setiap isi butir yang bertujuan untuk menganalisis isi butir (*discourse analysis*). Hal ini dilakukan untuk memperoleh keseragaman pemahaman baik antar subyek penelitian dan antar subyek penelitian dengan peneliti tanpa menambah apa yang hendak diukur.

Pemahaman antar subyek penelitian maksudnya di antara subyek penelitian memiliki pemahaman yang seragam mengenai isi butir dalam kuesioner. Sedangkan pemahaman antar subyek penelitian dengan peneliti maksudnya pemahaman subyek terhadap isi butir dalam kuesioner sesuai dengan apa yang dimaksud peneliti mengenai isi butir tersebut.

Hasil Penelitian Dan Analisis Data

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT. GS Batteries, Jakarta. Jumlah subyek dalam penelitian ini berjumlah 133 subyek. Semua subyek berjenis kelamin laki-laki berjumlah 133 orang (100%).

Data lain mengenai subyek yang diperoleh adalah usia. Usia subyek dalam penelitian ini tersebar dengan rentang usia subyek dimulai dari usia 20 sampai dengan 43 tahun. Lama kerja subyek di perusahaan berada pada rentang dimulai dari 2 tahun sampai 6 tahun.

Tabel 1
Descriptive Statistics Variabel usia dan lama kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
USIA	133	20,00	43,00	27,9774	4,34579
LAMAKRJ	133	2,00	6,00	3,6466	1,08149
Valid N (listwise)	133				

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil Penelitian

Uji Asumsi

Berdasarkan hasil uji asumsi data, ditemukan variabel komitmen terhadap perusahaan berdistribusi normal, sehingga data skor variabel dapat diolah secara parametrik. Uji normalitas data didasarkan pada uji kolmogorov smirnov dan sebaran histogram.

Tabel 2
Uji Normalitas

	Komitmen Perusahaan	
N	133	
Normal Parameters(a,b)	Mean	54,9774
	Std. Deviation	11,34144
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,055
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z	1,104	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,175	

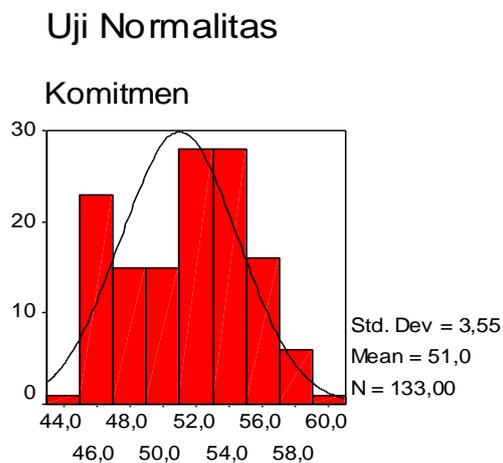
a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan uji kolmogorov-Smirnov diperoleh sig. sebesar 0,175 ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa data tersebar secara normal. Demikian juga dengan sebaran secara histogram menunjukkan normalitas data. Berikut adalah gambar sebaran data variabel komitmen

Gambar 1
Uji Normalitas Berdasarkan Sebaran Histogram



komitmen

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji asumsi berikutnya adalah uji linieritas. Dari *model summary* diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 2,417. Karena DW model sebesar 2,539 berada di atas d_u pada $n = 133$ dan $k = 3$ maka tidak terjadi linieritas. Pada

tabel terdapat nilai sebesar d_u 1,74 untuk kondisi di atas.

Tabel 3
Uji Linieritas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,904(a)	,817	,812	1,53745	2,539

a Predictors: (Constant), interactional, distributive, prose
b Dependent Variable: komitmen

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berikutnya dilakukan uji multikolinieritas terhadap predictors penelitian untuk menguji apakah prediktor merupakan konstruk psikologis yang sama atau tidak. Dari perhitungan regresi berganda pada variabel keadilan organisasi, diperoleh VIF sebesar 2,410 ($VIF < 5$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas atau tidak terdapat korelasi yang besar di antara variabel bebas. Hal ini berarti variabel keadilan organisasi tidak mengukur hal yang sama. Berikut ini adalah hasil uji multikolinieritas

Tabel 4
Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,846	2,171		2,232	,027		
	distributive	,946	,055	,944	17,323	,000	,479	2,089
	prose	,152	,086	,110	1,761	,081	,364	2,747
	interactional	-,132	,070	-,143	-1,886	,062	,248	4,038

a Dependent Variable: komitmen
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambaran Data Penelitian

Data diolah dengan SPSS versi 11.5. untuk mendapatkan gambaran mengenai data dan hasil penelitian. Pada variabel pertama yaitu keadilan distributif organisasi, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 4 dengan jumlah pernyataan sebanyak 17 butir dengan skor titik tengah 2,5. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 17 dan nilai maksimum 68.

Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 42,5 dan mean empirik sebesar 50,962 dengan standar deviasi sebesar 3,54. Dengan lebih besarnya mean empirik daripada mean teoretik maka berarti karyawan mempersepsi bahwa perusahaan sudah adil secara distributif.

Pada variabel kedua yaitu keadilan prosedural organisasi, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 4 dengan jumlah pernyataan sebanyak 17 butir dengan skor

titik tengah 2,5. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 17 dan nilai maksimum 68. Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 42,5 dan mean empirik sebesar 35,594 dengan standar deviasi sebesar 2,653. Dengan lebih kecilnya mean empirik daripada mean teoretik maka berarti karyawan mempersepsi bahwa perusahaan belum adil secara prosedural.

Pada variabel ketiga yaitu keadilan interaksional organisasi, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 4 dengan jumlah pernyataan sebanyak 18 butir dengan skor titik tengah 2,5. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 18 dan nilai maksimum 72. Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 45 dan mean empirik sebesar 56,879 dengan standar deviasi

sebesar 3,854. Dengan lebih besarnya mean empirik daripada mean teoretik maka berarti karyawan mempersepsi bahwa perusahaan adil secara interaksional.

Pada variabel keempat yaitu komitmen terhadap organisasi, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 4 dengan jumlah pernyataan sebanyak 26 butir dengan skor titik tengah 2,5. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 26 dan nilai maksimum 104. Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 65 dan mean empirik sebesar 50,992 dengan standar deviasi sebesar 3,549. Dengan lebih kecilnya mean empirik daripada mean teoretik maka berarti karyawan memiliki komitmen perusahaan yang rendah. Berikut ini adalah rangkuman nilai mean variabel penelitian.

Tabel 5
Nilai Mean Variabel Penelitian
Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Distributive	133	45,00	60,00	50,9624	,3070	3,54069
Prose	133	30,00	44,00	35,5940	,2231	2,57328
Interactional	133	45,00	68,00	56,8797	,3343	3,85541
Komitmen	133	44,00	59,00	50,9925	,3078	3,54943
Valid N (listwise)	133					

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Analisis Data Utama

Dari hasil korelasi ditemukan korelasi positif yang sangat signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dengan komitmen perusahaan dengan p (0,000). Masing-masing memiliki koefisien korelasi sebesar: 0,901 untuk korelasi antara keadilan distributif dengan komitmen perusahaan; 0,506 untuk korelasi antara terhadap keadilan prosedural dengan komitmen perusahaan; dan 0,624 untuk korelasi antara terhadap keadilan interaksional dengan komitmen terhadap perusahaan. Berikut ini adalah rangkuman korelasi antar variabel penelitian.

Tabel 6
Korelasi antar Variabel Penelitian
Correlation

		Komi	Distri-	Prose	Interac-
		t-men	butive		tional
Pearson correlation	Komitmen	1,000	,901	,506	,624
	Distributive	,901	1,000	,540	,720
	Prose	,506	,540	1,000	,796
	Interactional	,624	,720	,796	1,000
	Komitmen	.	,000	,000	,000
	Distributive	,000	.	,000	,000
	Prose	,000	,000	.	,000
	Interactional	,000	,000	,000	.
	Komitmen	133	133	133	133
	Distributive	133	133	133	133
	Prose	133	133	133	133
	Interactional	133	133	133	133

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji hipotesis membuktikan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,812, yang menunjukkan korelasi yang sangat

kuat secara bersama-sama dari bentuk-bentuk keadilan perusahaan terhadap komitmen perusahaan karyawan. Adjusted koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,812 berarti bahwa bentuk-bentuk keadilan perusahaan secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen perusahaan karyawan

Tabel 7
Uji Regresi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	,904 ^a	,817	,812	1,53745

a. Predictors: (Constant), interactional, distributive, prose

Sumber: Data Hasil Pengolahan

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung variabel terhadap keadilan distributif, variabel prosedural, dan variabel keadilan interaksional dengan masing-masing taraf signifikansi $p(0,000) < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut maka dapat diperoleh simpulan bahwa model regresi yang melibatkan variabel persepsi terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sudah tepat dan benar untuk memprediksi komitmen terhadap perusahaan.

Tabel 8
Uji ANOVA
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1358,068	3	452,689	191,513	,000 ^a
	Residual	304,924	129	2,364		
	Total	1662,992	132			

a. Predictors: (Constant), interactional, distributive, prose

b. Dependent Variable: komitmen

Sumber: Data Hasil Pengolahan

Secara individual, variabel keadilan distributif merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen perusahaan terbukti dengan hasil uji - t

yang menunjukkan bahwa signifikansi yang diperoleh ialah $0,000 < 0,005$.

Tabel 9
Uji - t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	4,846	2,171		2,232	,027
Distributive	,946	,055	,944	17,323	,000
Prose	,152	,086	,110	1,761	,081
Interactional	-,132	,070	-,143	-1,886	,062

a. Dependent Variable: Komitmen

Sumber: Data Hasil Pengolahan

Dari hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian tidak dapat ditolak. Hal ini berarti persepsi terhadap keadilan organisasi secara keseluruhan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan

Pembahasan

Peneliti telah melakukan penelitian dengan pengambilan data pada 133 orang karyawan bagian assembling perusahaan battery X, Jakarta. Setelah dilakukan pengolahan data diperoleh hasil bahwa persepsi terhadap bentuk-bentuk keadilan organisasi secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen karyawan pada perusahaan. dengan sig. 0,000, $p < 0,05$. Di samping itu temuan yang lain juga membuktikan bahwa keadilan distributif lebih signifikan dalam mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan dengan pendapat Tang dan Baldwin (1996), yang mengatakan bahwa keadilan distributif memiliki kemampuan untuk menciptakan komitmen yang lebih tinggi pada karyawan dibandingkan keadilan prosedural dan interaksional. Namun demikian Pillai dan William (1999), menyatakan bahwa keadilan prosedural dan interaksional tetap merupakan prediktor yang baik bagi pembentukan komitmen terhadap perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Lynd dan Tyler (1988) yang menyatakan bahwa perusahaan yang adil

akan diikuti meningkatnya komitmen terhadap perusahaan.

Meyer (1997) menyatakan bahwa untuk mempertahankan komitmen karyawan terhadap perusahaan maka Human Resource Management harus melakukan kontrol langsung dengan mempraktekan keadilan perusahaan secara interaksional, prosedural dan distributif. Penelitian menunjukkan bahwa semua perilaku manajerial selalu dipersepsi berdasarkan keadilan (Ryan dan Ployheart, 2000). Keadilan, selanjutnya akan berasosiasi dengan sikap kerja yang di antaranya adalah komitmen terhadap perusahaan (Fischer, 2002). Keadilan prosedural berasumsi bahwa semua karyawan harus dipandang bernilai dan merupakan kelompok kerja yang juga bernilai. Penghargaan seperti ini menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Keadilan distributif juga menumbuhkan komitmen perusahaan. Karyawan yang mempersepsi bahwa dirinya telah memperoleh apa yang ia persepsi ideal secara pertukaran antara input yang telah diberikan pada perusahaan dan apa yang telah diterima dari perusahaan (*reward allocation*) akan menciptakan kepuasan individu terhadap pekerjaannya dan perusahaannya (Fischer, 2002). Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya alam, *reward*, atau keuntungan. Ketika karyawan sudah merasa sejahtera dengan distribusi tersebut di atas maka komitmen terhadap perusahaan juga meningkat.

Keadilan interaksional juga merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Ketika sudah terbentuk keharmonisan hubungan sosial dalam perusahaan maka terbentuklah komitmen karyawan terhadap perusahaan (Faturochman, 2002).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan regresi mengenai pengaruh persepsi terhadap bentuk-bentuk keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan pada perusahaan pada bab IV maka diperoleh simpulan mayor dan minor. Simpulan mayor yaitu bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional perusahaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan untuk simpulan minor, di peroleh bahwa keadilan distributif perusahaan lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan keadilan interaksional dan prosedural perusahaan pada subyek yang diteliti yaitu karyawan pada level operasional perusahaan.

Daftar Pustaka

- Brockner, J., & Wiesenfeld, B.M, "An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures", *Psychological Bulletin*, 120, 189-208, 1996.
- Eisenberger, R, Ameli, S, Rexwinkel, B, Lynch, PD & Rhoades, L, "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51, 2001.
- Fischer, R & Smith, PB, "Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, in press, 2002.

- Landy, F.J. & Conte, J.M., "*Work in the 21st Century: An Introduction to industrial and organizational psychology*", McGraw-Hill, Boston, 2004.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R., "*The social psychology of procedural justice*", Plenum Press, New York, 1988.
- Li-Phing, T. and Baldwin, L.J.S., "*Distributive, and procedural justice as related to satisfaction and commitment*", *Advanced management journal* 61(3), 25-31, 1996.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., "*Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*", *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52, 2002.
- Pillai, R., Scherieheim, C. A., and Williams, E. S., "*Fairness perceptions and trust as mediators for organizational commitment: A two-sample study*", *Journal of management*, 25 (6), 897-933, 1999.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H., "*Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*", *Journal management*, 1996.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P., "*Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*", *Journal of vocational behavior*, 65, 157-177, 2002.
- Robbin, S. P., "*Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*", (8th ed.). Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ, 1998.
- Robbin, S. P., "*Essential of organizational behavior*", (5th ed.). Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 2002.
- Robbins, S. P., "*Perilaku organisasi*", (Terjemahan), Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.