PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL PADA KOMITMEN AFEKTIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Karyawan PT Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

LUTHFI IRAWAN

NIM. 7311411083

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 1 Oktober 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen	Pembimbing
Rini Setyo Wiiastuti, S.E., M.M.	Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP.197610072006042002	NIP.195211151978031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan sidang panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Jumat

Tanggal : 9 Oktober 2015

Penguji I	Penguji II	Penguji III
Dra. Palupiningdyah, M.Si	Sri Wartini, S.E, M.M	Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195208041980032001	NIP. 197209162005012001	NIP. 195211151978031002

Mengetahui :
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, MM.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, September 2015

LUTHFI IRAWAN
NIM 7311411083

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

1. Kenalilah Allah waktu kamu senang, niscaya Allah akan mengenalimu waktu kamu dalam kesulitan. (HR. Tirmizi)

2. Dunia yang memperlakukan anda secara tidak adil bukan alasan untuk memperlakukan mereka dengan tidak adil juga. Tapi itu adalah alasan untuk berperilaku adil.

Persembahan:

Skrispsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Bapak dan Ibu ku tercinta, atas segenap kasih sayang, ilmu, doa, bimbingan, pengorbanan, motivasi dan keikhlasan yang tiada henti dicurahkan kepadaku.
2. Almamaterku UNNES

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana. Penulisan skripsi dapat terselesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang atas ijinnya dalam melakukan penelitian.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang atas ijinnya dalam melakukan penelitian.
4. Dr. Ketut Sudarma M.M., selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, bantuan dan dorongan dalam penulisan skripsi ini.
5. Segenap Staff dan karyawan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry yang telah banyak membantu memberikan informasi sekaligus mendukung penulisan skripsi ini.
6. Seluruh keluargaku tercinta, Ibu Siti Munzaenah dan kakak – kakak ku tercinta Arin Sufiyati, Adi Darminto, Zian Mustofinudin segala perhatian, kasih sayang,

dukungan moral dan materiil yang selalu diberikan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

7. Fitri Yani, atas doa, dukungan dan bantuannya hingga terselesainya penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman Manajemen angkatan 2011, atas kebersamaan selama menjalani masa perkuliahan ini.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingannya selama ini, semoga amal dan bantuan saudara mendapat berkah yang melimpah dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, September 2015

Luthfi Irawan

SARI

Irawan, Luthfi. 2015.“ Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Skripsi. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi. Univeritas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Kata kunci: Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Perusahaan Swasta

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif. Penelitian ini juga menguji apakah Kepuasan Kerja merupakan variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) Temanggung dengan teknik pengambilan data *Probability sampling* dengan jenis *proportionate random sampling* yang diketahui sebesar 96 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, metode analisis menggunakan uji parsial dan analisis jalur dalam menentukan hubungan antar variabel dengan menggunakan bantuan *SPSS*.

Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif. Kepuasan Kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif yang ditunjukan dengan nilai koefisen total jalur > nilai koefisen pengaruh langsung. Total koefisien jalur masing-masing Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi yaitu sebesar 0,609 > 0,607 dan total koefisien jalur Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi yaitu sebesar 0,509 > 0,508.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja sangat berperan penting dalam memperkuat Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan. Hal ini menunjukan bahwa ketika Kepuasan Kerja Karyawan tinggi maka Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan meningkat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dapat dilihat Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural positif signifikan mempengaruhi Komitmen Afektif Karyawan, keberadaan dua variabel tersebut penting dalam membentuk Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Irawan, Luthfi. 2015. "The Effect of Distributive Justice and Procedural Justice on Commitment Affective with Job Satisfaction As a Mediation Variable". Essay. Department of Management, Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor: Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Keywords: Affective Commitment, Job Satisfaction, Distributive Justice, Procedural Justice, Private Companies.

This purpose of study to examine the relationship between Justice Distributive and Procedural Justice of the Affective Commitment. The study also examined whether job satisfaction is mediating variables that affect the relationship between the Distributive Justice and Procedural Justice of the Affective Commitment.

Population in this research is employee of PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) Temanggung with data retrieval Probability sampling techniques to the type known proportionate random sampling of 96 people. Methods of data collection using questionnaires, methods of analysis using partial test and path analysis to determine the relationship between variables using SPSS.

The results showed that there is a significant positive effect among variables Distributive Justice and Procedural Justice of the Affective Commitment. Job satisfaction proved to have influence mediate relations Distributive Justice and Procedural Justice on Affective commitment shown by the value of coefficient of total path> value of coefficient of direct influence. Total coefficient of each lane Distributive Justice on the Affective Commitment Job Satisfaction as a mediation that is equal to 0.609> 0.607 and the total path coefficient Procedural Justice against the Affective Commitment Job Satisfaction as a mediation that is equal to 0.509> 0.508.

The conclusion from this research that job satisfaction is very instrumental in strengthening the commitment Affective owned by employees. This shows that when the high-Employee Satisfaction Affective commitment that employees have risen to the company they work. Can be seen Distributive Justice and Procedural Justice significant positive influence Affective Commitment Employees, the existence of two variables are important in shaping the Job Satisfaction.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

HALAMAN PERNYATAAN iv

MOTTO DAN PERSEMBAHAN v

KATA PENGANTAR vi

SARI viii

ABSTRACT ix

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xv

DAFTAR GAMBAR xvii

DAFTAR LAMPIRAN xviii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. LatarBelakang 1

1.2. RumusanMasalah 14

1.3. TujuanPenelitian 14

1.4. Manfaat Penelitian 15

BAB II LANDASAN TEORI 16

2.1. Keadilan Distributif 16

2.2. Keadilan Prosedural 20

2.3. Kepuasan Kerja 26

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja 26

2.3.2. Variabel-VariabelKepuasan Kerja 28

2.3.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja 29

2.3.4. Teori Kepuasan Kerja 30

2.3.5. Survei Kepuasan Kerja 34

2.3.6.Indikator Kepuasan Kerja 36

2.4. Komitmen Afektif 37

2.5. Penelitian Terdahulu 41

2.6. Kerangka Berfikir 46

2.7. Hipotesis 51

BAB III METODE PENELITIAN 52

3.1. Jenis dan Desain Penelitian 52

3.2. Populasi dan Sampel.....52

3.2.1. Populasi 52

3.2.2. Sampel 52

3.3. Variabel Penelitian..... 55

3.4. Definisi Operasional Variabel 57

3.5. Skala Pengukuran 58

3.6. Jenis dan Sumber Data 59

3.7. Metode Pengumpulan Data.....59

3.8. Pengujian Instrumen 61

3.8.1. Uji Validitas..... 61

3.8.2. Uji Reliabilitas..... 65

3.9. Metode Analisis Data 66

3.9.1. Metode Analisis Deskriptif..... 66

3.9.2 Uji Asumsi Klasik 68

3.9.3. Pengujian Model..... 70

3.9.4. Analisis Jalur 71

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 75

4.1. HasilPenelitian.....75

4.1.1. Gambaran Umum 75

4.1.2. Analisis Statistik Deskriptif 76

4.1.3. Uji Asumsi Klasik 84

4.1.3.1. Uji Normalitas 84

4.1.3.2. Uji Multikolinieritas 87

4.1.3.3. Uji Autokorelasi 88

4.1.3.4. Uji Heterokedaktisitas 89

4.1.4. Pengujian Hipotesis 91

4.1.4.1. Uji Parametik Individual (Uji t) 91

4.1.4.2. Analisis Jalur 93

4.2. Pembahasan.....103

4.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif 103

4.2.2. Pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif.....104

4.2.3. Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi 105

4.2.4.Pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja seagai Variabel Mediasi 105

BAB V PENUTUP.....107

5.1. Simpulan.....107

5.2. Saran 108

DAFTAR PUSTAKA.....109

LAMPIRAN..... 114

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Riset Gap dari beberapa Hasil Penelitian 10
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu 42
Tabel 3.1. Pengambilan Sampel 55
Tabel 3.2. Definisi OperasionalVariabel.....58
Tabel 3.3. Validitas Variabel Keadilan Distributif 62
Tabel 3.4. Validitas Variabel Keadilan Prosedural 63
Tabel 3.5. ValiditasVariabel Kepuasan Kerja.....64
Tabel 3.6. Validitas Variabel Komitmen Afektif.....64
Tabel 3.7. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....66
Tabel 3.8. Kategori Kelas Interval 67
Tabel 4.1. Komposisi Jenis Kelamin Responden.....76
Tabel 4.2. Komposisi Rentang Usia Responden.....77
Tabel 4.3. Komposisi Pendidikan Terakhir Responden.....78
Tabel 4.4. Komposisi Masa Kerja Responden 79
Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Keadilan Distributif.....80
Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Keadilan Prosedural 81
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Presentase Variabel Kepuasan Kerja 82
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Presentase Varibel Komitmen Afektif.....83
Tabel 4.9. Uji Kolmogorov Smirnov Regresi 1 86

Tabel4.10. Uji Kolmogorov Smirnov Regresi 2 86

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas 87

Tabel 4.12. Hasil Uji Autokorelasi Regresi 1 88

Tabel 4.13. Hasil Uji Autokorelasi Regresi 2 89

Tabel 4.14. Hasil Uji Glejser..... 91

Tabel 4.15. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Kepuasan Kerja Regresi 1 92

Tabel 4.16.Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada KepuasanKerja Regresi 2 92

Tabel 4.17. Model Summary..... 95

Tabel 4.18. Persamaan Regresi 1 *Coeficients* 95

Tabel 4.19. Model Summary..... 96

Tabel 4.20. Persamaan Regresi 2 *Coeficients* 96

Tabel 4.21. Nilai Koefisien Jalur 102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.Kerangka Berpikir 50

Gambar 3.1. *Path Analysis* 73

Gambar 4.1. Grafik P-plot Regresi 1 84

Gambar 4.2. Grafik P-plot Regrasi 2 85

Gambar 4.3.Grafik*Scatterplot* Regresi 1 90

Gambar 4.4.Grafik*Scatterplot* Regresi 2 90

Gambar 4.5. Analisis Jalur Pertama 99

Gambar 4.6.Analisis Jalur Kedua.....100

Gambar 4.7. Full Model Analisis Jalur 101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1- Surat Penelitian Universitas 115

Lampiran 2- Surat Balasan Penelitian dari PT. TTKPI..... 116

Lampiran 3- Kuisoner 117

Lampiran 4- Uji Validitas 123

Lampiran 5- Uji Realibitas.....129

Lampiran 6- Analisis Statistik Deskriptif 130

Lampiran 7- Uji Asumsi Klasik 132

Lampiran 8- Regresi.....137

Lampirann 9- Gambar Analisis Path..... 139

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (Hasibuan, 2003:22). Dalam organisasi terdapat lebih dari satu sumber daya yang dimiliki. Diantara sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang sangat penting diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat dikelola menjadi suatu produk. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009:3). Untuk mengembangkan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM juga sebagai faktor sentral suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia. Oleh karena itu, manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi. Tidak heran jika SDM handal memakai terminologi human capital di suatu organisasi. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu

SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas (Witasari, 2009: 105).

Sikap dan perilaku karyawan menentukakan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan itu, hal ini disebabkan tanggung jawab untuk memberikan keuntungan yang kompetitif dan berkesinambungan untuk perusahaan sebagian besar berada di tangan para karyawan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya, dimana karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan (Witasari, 2009: 105).

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001:100). Komitmen organisasi menjadi variabel yang perlu untuk diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah organisasi. Menurut Mobley dalam Andini (2006:21) komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan indetifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan

organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi.

Perusahaan perlu memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Bermacam-macam hasil diperoleh dari komitmen, misalnya turunnya karyawan yang keluar, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Penelitian mengenai komitmen organisasi ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar dari penelitian tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan (unidimensional). Padahal komitmen organisasional itu sendiri terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multdimensional. Menurut Dunham et al. (1994) dalam Hasmarini (2008:100) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif. Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh Bozeman dan Perrewe (2001) dalam Hasmarini (2008:100) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih *(over lapping)* antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya.

Komitmen afektif banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi (Allen dan Meyer, 1990 dalam Rifai, 2005:137). Karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional,

komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Rifai, 2005:149). Untuk itulah penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasi yang bersifat multidimensional.

Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja sendiri Robbins (2003) dalam Yustiani (2005:13) sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Jadi kepuasan kerja karyawan yang tinggi cenderung membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas (Riyanto 2008:117). Ada ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Mobley (1986:150) juga menyatakan kepuasan kerja terbagi atas kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap isi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap kondisi kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pemikiran untuk berhenti kerja dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan komitmen organisasi (Mobley, 1986:152).

Penelitian terdahulu banyak menunjukkan perbedaan hasil hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut diantaranya oleh Kristanto et al. (2013:326) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Robinson (2005:30) mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal yang berbeda juga ditunjukkan Darminso et al. (2012:8) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun ketiga perbedaan penelitian tersebut menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi secara unidimensional, belum jelas bentuk komitmen organisasi seperti apa yang mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu penelitian ini meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai bentuk dari komitmen organisasi.

Penelitian mengenai kepuasan kerja dan komitmen afektif sendiri sudah ada namun tidak banyak. Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen telah ditunjukkan oleh banyak peneliti. Meyer *et al.* (2002) dalam Kristanto (2013:5) menyatakan dalam meta analisis yang melibatkan 155 penelitian dan menggunakan variabel-variabel: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen, menyatakan bahwa korelasi paling kuat terjadi antara kepuasan keseluruhan dan komitmen afektif (ρ = 0,65). Hal ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa ukuran kepuasan global sering memasukkan hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan terhadap perusahaan atau manajemen (Meyer, 1997 dalam Meyer *et al.*, 2002). Penelitian empiris antara lain dilakukan oleh Yang (2010)

dalam Kristanto (2013:6) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan kontributor yang sangat kuat terhadap komitmen afektif individual kepada perusahaan.

Keluaran positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga sering dikaitkan dengan keadilan organisasi *(organizational justice).* Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional Held, (1989) dalam Enny M (2010:100), karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi (Hughes, et al., 2002 dalam Enny M, 2010:100). Lebih lanjut, perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi Mowday (1982) dalam Enny M, (2010:100), karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari komitmen pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Hasmarini 2008:100).

Namun, penelitian ini hanya membahas dua aspek dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Menurut Adams (1965) dalam Ramamoorthy dan Flood (2004:248), yang didukung oleh beberapa studi mengenai keadilan distributif, seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi, Lee dan Farh (1999) dalam Hasmarini (2008:100) menemukan bahwa kenaikan gaji atau bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan irasil yang lebih adil dan lebih memuaskan. Sedangkan Cohen Charash dan Spector (200l) dalam Ramamoorthy dan Flood (2004:250) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja. Roberson et al. (1999) dalam Hasmarini (2008:101) mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi et al. (2009:149), keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Kristanto et al. (2013:326) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpenaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal berbeda juga ditemukan oleh Martin dan Bennet (1996) dalam Hasmarini (2008:101) keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih rendah

terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributif. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis perbedaan tersebut.

Mengenai hubungan keadilan prosedural dan distributif dengan komitmen organisasional pada penelitian-penelitian sebelumnya secara umum tidak menjelaskan secara spesifik bentuk komitmen apa yang dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif, karena masih bersifat unidimensional (Elanain, 2010; Bakhsi et al., 2009; Darminso et al., 2012; Pillai et al., 2001). Sedangkan, penggunaan konstruk yang multidimensional dianggap perlu untuk membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif (Dunham et al., 1994 dalam Hasmarini, 2008:101). Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai komitmen organisasi yang bersifat multidimensional telah dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya, penelitian pareke (2003) dalam Hasmarini (2008:101) menyatakan bahwa komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan distributif, namun tidak untuk keadilan prosedural. Didukung dengan penelitian Hasmarini dan Yuniawan (2008:113) yang menyatakan keadilan distributif mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan tetapi keadilan prosedural tidak signifikan. Sedangkan, komitmen afektif dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dimoderasi oleh kepuasan kerja (Rifai, 2005:149). Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif dan diikuti dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ramamoorthy dan Flood (2004:252), baik keadilan prosedural maupun keadilan distibutif mempengaruhi komitmen afektif.

Hal lain yang menarik untuk diteliti yaitu peran kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi masih sedikit diteliti, walaupun beberapa penelitian secara implisit menunjukkan kemungkinan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan dan komitmen. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Crow *et al.* (2012:414) yang menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Selain itu Elanain (2010:16) juga menemukan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi. Penelitian Ghaziani et al. (2012:186) juga mengungkapkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara keadilan disributif dan prosedural terhadap komitmen afektif melalui beberapa indikator kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebutlah yang menarik untuk diteliti dalam penelitian ini. Melihat latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi mengenai pengaruh dari keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif baik secara langsung mau pun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berikut ini merupakan riset gap pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Tabel 1.1.
Riset Gap dari beberapa hasil penelitian

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil
Keadilan Distributif dengan Komitmen Organisasi			
1.	Bakhshi et al. (2009)	*Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction And Organization Commitment*	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif **berpengaruh positif dan signifikan** dengan komitmen organisasi.
2.	Darminso dkk. (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera	Keadilan distributif berkontribusi **secara positif dan tidak signifikan** terhadap Komitmen Organisasi.
Keadilan Prosedural dengan Komitmen Organisasi			
3.	Ghaziani et al. (2012)	*Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective*	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural mempunyai **hubungan langsung yang positif dan signifikan** dengan komitmen afektif.
4.	Hasmarini dan Yuniawan (2008)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distribtif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural **berpengaruh positif** terhadap komitmen afektif **tetapi tidak signifikan.**

Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi			
5.	Elanain (2010)	*Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE*	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja **sebagian berpengaruh memediasi** hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.
6.	Crow et al. (2012)	*Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator)*	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja **berpengaruh sebagai mediasi** hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.
Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi			
7.	Robinson (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis terhadap Keinginan Berpindah pada Profesional Bidang Teknologi Informasi	Hasil dari penelitian ini menemukan kepuasan kerja **tidak berpengaruh secara signifikan** terhadap komitmen organisasi.
8.	Sutrisna dan Rahyuda (2014)	Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit II Udayana Denpasar	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi **dapat dipengaruhi** oleh kepuasan kerja.

Obyek pada penelitian ini adalah PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI). PT Tanjung Kreasi Parquet Industry berdomisili di kabupaten Temanggung, tepatnya di Jl. Raya Ambarawa-Magelang Km.13 Pingit Pringsurat Kab. Temanggung. PT TKPI merupakan salah perusahaan yang bergerak dibidang

perkayuan yang sudah lama berdiri dan bersaing dengan perusahaan sejenis di kabupaten Temanggung. Pada tahun 2011 PT TKPI diakuisisi oleh Dharma Satya Nusantara Group atau DSN Group, sebelumnya PT TKPI sudah berdiri sendiri dan bersaing dengan perusahaan lain dibidang *flooring* atau lantai kayu.

Setelah melakukan *interview* awal dan observasi terhadap permasalahan yang ada di PT TKPI Temanggung, peneliti mendapatkan data mengenai perpindahan karyawan serta jumlah absensi karyawan. Masih terdapat beberapa karyawan yang tidak berangkat bekerja dan masih terdapat karyawan yang berhenti bekerja untuk pindah ke pekerjaan lain.

Masih adanya beberapa karyawan yang absen dalam bekerja dan masih adanya karyawan yang berpindah dapat menjadi indikasi bahwa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan. Komitmen organisasi dalam diri karyawan dapat berdampak bagi organisasi termasuk meningkatkan ataupun menurunkan tingkat absensi dan karyawan yang pindah.

Dari hasil pengamatan PT TKPI memiliki lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, adanya insentif dan bonus yang diberikan bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik, gaji yang sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) serta sarana dan fasilitas yang cukup lengkap untuk karyawan tetapi karyawan di PT TKPI masih ada beberapa yang tidak hadir dalam bekerja dan masih ada pula yang berpindah pekerjaan. Beberapa faktor lain yang diberikan oleh PT TKPI mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan

bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

PT TKPI telah memberikan sarana dan fasilitas yang cukup, insentif dan bonus pada karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, gaji karyawan yang sesuai UMR dalam upaya untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Namun, kondisi di perusahaan masih memperlihatkan adanya karyawan yang absen dalam pekerjaannya serta perpindahan karyawan masih terjadi di PT TKPI. Hal ini akan menarik untuk dibahas jika dikaitkan dengan keadilan organisasi, baik keadilan prosedural dan keadilan distributif. Karyawan dapat menilai yang dilakukan PT TKPI tersebut adil atau tidak baik secara keadilan distributif maupun prosedural atau karyawan itu sendiri dinilai adil atau tidak baik secara keadilan distributif dan prosedural terhadap PT TKPI.

Berdasarkan permasalahan dan beberapa teori serta adanya penelitian terdahulu, membuat peneliti merasa perlu melakukan penelitian apakah faktor keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan PT TKPI Temanggung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga peneliti mengambil judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT TKPI)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ada di atas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif karyawan PT TKPI ?
2. Adakah pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif karyawan PT TKPI ?
3. Adakah pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif karyawan PT TKPI dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?
4. Adakah pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif karyawan PT TKPI dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif karyawan PT TKPI
2. Mengetahui pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif karyawan PT TKPI
3. Mengetahui pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif karyawan PT TKPI dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
4. Mengetahui pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif karyawan PT TKPI dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

   Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian mengenai pentingnya keadilan distributif dan keadilan prosedural karyawan di perusahaan.

b. Bagi Pembaca

   Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan menambah wawasan bagi pembaca serta dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang sejenis.

c. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada PT TKPI agar lebih memperhatikan keadilan distributif dan keadilan prosedural karyawan serta komitmen afektif karyawan dan juga dapat memberi masukan bagi PT TKPI dalam pengelolaan karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg, 1990 dalam Hasmarini, 2008:101). Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Hasmarini (2008:101) keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Hasmarini dan Yuniawan (2008:102) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbaian penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1965; cohen, 1987 dalam Ramamoorthy and Flood 2004:248).

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 (dalam Budiarto dan Wardani, 2005:111), 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 (Budiarto dan Wardani, 2005:111). Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfication*) 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 organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive Justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran

(*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan 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 organisasi (Budiarto dan Wardani, 2005:112).

Ada banyak perbedaan definisi "adil" dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas kepantasan. Karyawan 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 (Gilliland, 1994 dalam Budiarto dan Wardani, 2005:112). Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa definisi adil dalam distribusi yang dimaksudkan di sini adalah didasarkan pada kepantasan, baik pada *merit, equality,* maupun *equity norm.*

Indikator keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993:537) :

1. Jadwal kerja

   Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

2. Tingkat gaji

   Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan

3. Beban Kerja

   Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

4. Penghargaan yang didapatkan

   Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

5. Tanggung jawab pekerjaan

   Setiap karyawan mempuyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, indikator keadilan distributif yang dipakai yaitu: jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan. Indikator tingkat gaji tidak dipakai dalam penelitian ini, karena kesejahteraan karyawan tidak selalu dinilai dari tingkat kesesuaian gaji karyawan itu sendiri.

2.2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001 dalam Hidayah dan Haryani, 2013:5). 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; Floger & Cropanzo, 1998 dalam Budiarto dan Wardani, 2005:114). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat.

Avery Quinones (2002) dalam Budiarto dan Wardani (2005:113) 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, organisasi 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) dalam Budiarto dan Wardani (2005:114) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dengan tingkat sentalisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan atau organisasi yang disentralisasikan.

Bass (2003) dalam Budiarto dan Wardani (2005:115) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu self-interest model dan group-value model.

1. 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 misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003 dalam Budiarto dan Wardani, 2005:115).

2. 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 dalam Budiarto dan Wardani, 2005:116).

Leventhal dalam Budiarto dan Wardani (2005:116) 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-sub kelompok 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 Budiarto dan Wardani (2005:117) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Komponen-kompenen 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 untuk 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.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menurut Leventhal (dalam Lind & Tyler, 1988) dapat diukur dengan sejauhmana prosedur formal yang diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural yang meliputi: konsistensi, tidak bias, akurat, dapat diperbaiki, representatif, memperhatikan kepantasan atau etika.

Niehoff dan Moorman (1993:534) menjelaskan indikator keadilan prosedural yang meliputi *fair formal prosedure* yang merujuk pada ada atau tidak adanya kesesuaian prosedur yang diyakini menjadi pokok pendistribusian penghargaan yang mempengaruhi persepsi keadilan dan *Interactional Justice* yang merujuk pada keadilan dari perlakuan atau *treatment* yang diterima karyawan dalam kaitannya secara prosedur.

Dari pengertian tentang keadilan prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar, keadilan prosedural sendiri memiliki dua indikator yaitu *fair formal procedure* dan *interactional justice*.

Indikator keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993:537):

1. *Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil)

   Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan didalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

2. *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)

   Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal.

2.1. Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi. Menurut Luthans (2007) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa "*job satisfaction*

is the favorableness or unfavorableness with employees view their work" (kepuaasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki (1977) mendefinisikan kepuasan kerja *"is the way an employee feels about his or her job"* (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaanya). Mangkunegara (2009:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaanya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaanya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaanya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Yuki dalam Usman, 2006). Locke dalam Usman (2006) mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

2.3.2. Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009:118) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. *Turnover*

   Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

   Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

   Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

   Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi

menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

   Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.3.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja menurut Stephen Robbins (2003:181) adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mereka melakukan pekerjaan. Kondisi tantangan yang sedang akan membuat kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan atau ganjaran yang layak/pantas

   Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, sejalan dengan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan, standar pembayaran yang layak. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, lebih bertanggung jawab dan status social yang ditingkatkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

   Rekan kerja yang ramah dan mendukung menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja. Perilaku atasan yang ramah, memahami, menawarkan, pujian bagi kinerja yang baik, mendengarkan pendapat, dan menunjukan minat pribadi mereka.

2.3.4. Teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2009:120), yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

   Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen-komponen dari teori ini yaitu *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity.* Menurut teori ini, puas atau tidakpuasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain *(comparison person).* Jadi, jika pernbandingan tersebut

dirasakan seimbang *(equity)* maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang *(inequity)* dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

   Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory)*

   Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok *(Social Reference Group Theory)*

   Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

   Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan *(maintenance factors)* dan faktor pemotivasian *(motivational factors).* Faktor pemeliharaan disebut pula*dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory)*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985) mengemukakan bahwa "Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Kemudian Keith Davis (1985) mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinakn mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Menurut Rivai (2005) teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khusunya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaanya, seperti

pekerjaan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan/perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaanya.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

   Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berrbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.3.5. Survei Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009:124) survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaanya melalui laporan kerja. Survey kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survey kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Manajer dan Pimpinan melibatkan diri pada survey
2. Survey dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif.
3. Survey diadministrasikan secara wajar.
4. Ada tindak lanjut atau follow up dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dari survey kepuasan kerja antara lain:
   a. Kepuasan kerja secara umum

      Keuntungan survey kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu. Survey juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah-masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.
   b. Komunikasi

      Survey kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin. Pegawai yang kuran berani berkomentar terhadap pekerjaanya dengan melalui survey dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c. Meningkatnya sikap kerja

Survey kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

d. Kebutuhan pelatihan

Survey kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

2.3.6. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243), indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

   Dimana suat pekerjaan-pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individual itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja.

2. *Pay* (gaji)

   Gaji/upah merupakan suatu balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk financial atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

3. *Promotion Opportunity* (kesempatan promosi)

   Kesempatan promosi merupakan peluang untuk mengalami peningkatan dalam hierarki. Kesempatan promosi memiliki berbagai pengaruh terhadap

kepuasan kerja, ini dikarenakan promosi memiliki bentuk-bentuk yang berbeda, didampingi dengan imbalan-imbalan yang mendampinginya.

4. *Supervision* (atasan)

   Supervisor merupakan hal yang cukup mempengaruhi dari kepuasan kerja. Kemampuan dari supervisor untuk menyediakan bantuan teknik dan dukungan. Hal tersebut dapat berupa adanya pengawasan yang langsung dilakukan oleh seorang atasan terhadap bawahannya.

5. *Co-worker* (rekan kerja)

   Pada dasarnya kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Keramahan dari teman kerja yang kooperatif merupaka sumber yang sederhana terhadap kepuasan kerja untuk satu individu karyawan.

6. *Working condition* (kondisi kerja)

   Kondisi kerja yang memiliki efek yang sederhana terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerjanya baik (bersih dan memiliki lingkungan yang menarik), maka para karyawan akan menemukan bahwa sangat mudah untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi kondisi kerja yang buruk (panas, lingkungan yang berisik) maka para karyawan akan merasakan sangat sulit untuk melakukan pekerjaannya.

2.2. Komitmen Afektif

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Hasmarini danYuniawan (2008:102) komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia mempunyai keinginan untuk membantu

misi organisasi tersebut. Definisi komitmen afektif menurut Lease (1998 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004:248) yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut.

Dalam tiga komponen model yang diusulkan oleh Meyer, Allen & Smith (1993), diidentifikasikan bahwa terdapat tiga definisi terkait dengan komitmen yang mana komitmen merupakan sebuah keterikatan secara afektif kepada organisasi, komitmen sebagai persepsi biaya yang terasosiasikan pada saat meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi (Meyer dan Allen 1991:72).

Meyer dan Allen (1991:68) membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dengan, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen berkelanjutan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan.

Komitmen Afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut

berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya.

Terdapat beberapa antesenden dari komitmen afektif yang telah teridentifikasikan antara lain karakteristik personal, karakteristik struktural, karak-teristik terkait dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja, yang mana pengalaman kerja memiliki hubung-an yang terkuat dan paling konsisten. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dalam organisasi yang selalu konsisten dalam ekspektasi yang diharapkan serta pemuasan kebutuhan dasarnya akan cenderung untuk membentuk ikatan afektif yang lebih kuat terhadap organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit atau kurang terpuaskan kebutuhannya (Allen & Meyer, 1991:67).

Allen & Meyer (1990) dalam Allen & Mayer (1991:69) mengemukakan faktor penyebab (anteseden) komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama

pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.

Menurut Mowday et al. (1982 dalam Meyer & Allen, 1991:69) komitmen afektif terdiri dari beberapa indikator yaitu *personal characteristic, structural characteristic, job-related characteristic, and work experiences.* Walaupun konsep-konsep yang berkembang dari komitmen telah mengidentifikasi tiga bentuk komitmen *(affective, normative, continuance commitment)* komitmen afektif telah mendapatkan banyak perhatian dalam penelitian perilaku (Allen dan Mayer, 1990 dalam Rifai, 2005:137).

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional seorang karyawan pada pimpinan atau organisasi dengan menunjukkan sikap positif terhadap tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan dalam organisasi. Dimana indikator komitmen afektif yaitu meliputi *personal characteristic, structural characteristic, job-related characteristic, and work experiences.*

Indikator-indikator komitmen afektif (Mowday et al., 1982 dalam Meyer & Allen, 1991:69) :

1. *Personal Characteristic* (Karakteristik Pribadi)

   Karakteristik personal merupakan karakter pribadi seorang karyawan yang berupa sikap-sikap karyawan yang ditunjukkan kepada suatu organisasi atau perusahaan. Karakteristik pribadi merupakan karakter atau kepribadian yang muncul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa sikap dan perilaku.

2. *Structural Characteristic* (Karakteristik Struktural)

   Karakteristik Struktural merupakan karakter atau sikap karyawan terhadap struktur organisasi perusahaan, bagaimana keterlibatan karyawan tersebut kepada perusahaan.

3. *Job-related Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan Terkait)

   Karakteristik pekerjaan terkait yaitu karakter seorang karyawan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya masing-masing juga menentukan tingkat komitmen afektif karyawan.

4. *Work Experience* (Pengalaman Kerja)

   Pengalaman kerja merupakan seberapa lama karyawan bekerja kepada perusahaan tertentu, yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Pekerjaan yang tidak hanya dalam satu bidang saja juga dapat menambah pengalaman kerja seorang karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sekumpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adanya penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
Ramamoorthy and Flood (2004)	*Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions*	**Independen:** *Gender* **Dependen:** *Employee Attitudes* **Intervening:** *Organizational Justice*	Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural sama-sama mempengaruhi komitmen afektif
Rifai (2005)	*A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior*	**Independen:** *Distributive Justice and Procedural Justice* **Dependen:** *Organizational Citizenship Behavior* ***Intervening:*** *Job Satisfaction and Affective Commitment*	Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen afektif dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan distributif dan prosedural yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif kepuasan kerja dengan komitmen afektif
Robinson (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis terhadap Keinginan Berpindah pada Profesional Bidang Teknologi Informasi	**Independen:** Keinginan Berpindah **Dependen:** Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Perilaku Etis	Hasil dari penelitian ini menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.

Budiarto dan Wardani (2005)	Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)	**Independen:** Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional **Dependen:** Komitmen karyawan terhadap perusahaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif lebih signifikan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan daripada dimensi keadilan yang lain.
Hasmarini dan Yuniawan (2008)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distribtif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif	Independen: Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Dependen: Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif tetapi tidak signifikan. Sedangkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif
Bakhshi et al. (2009)	*Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction And Organization Commitment*	**Independen**: Distributive Justice and Procedural Justice **Dependen** : Job Satisfaction and Organizational Commitment	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Elanain (2010)	*Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE*	**Independen:** Procedural Justice, Distributive Justice **Dependen:** Turnover Intentions ***Intervening:*** Job Satisfaction, Organizational Commitment	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian berpengaruh memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.
Ghaziani et al. (2012)	*Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective*	**Independen:** Organizational Justice **Dependen:** Job Satisfaction ***Intervening:*** Organizational Commitment	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif mempunyai hubungan langsung yang positif dengan komitmen afektif.
Crow et al. (2012)	*Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator)*	**Independen:** *Distributive, Procedural and Interactional Justice* **Dependen:** *Organizational Commitment* ***Intervening:*** *Job Satisfaction*	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.

Darminso dkk. (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera	**Independen:** Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif **Dependen:** Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	Keadilan distributif berkontribusi secara positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sedangkan keadilan prosedural berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
Hwei dan Santosa (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi	**Independen:** Keadilan Prosedural dan Distributif **Dependen:** Komitmen Organisasi	Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan prosedural lebih memiliki hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif.
Kristanto dkk. (2013)	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen, dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali	**Independen:** Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional **Dependen:** Komitmen Organisasi dan Intensitas Keluar ***Intervening:*** Kepuasan Kerja	Dari hasil analisis diperoleh bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja
Sutrisna dan Rahyuda (2014)	Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan	**Independen:** Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh

	Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit II Udayana Denpasar	**Dependen:** Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	semua dimensi keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

2.4. Kerangka Berpikir

Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan karyawan diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa berkomitmen dalam diri pegawai. Keadilan organisasi sendiri secara keseluruhan juga memberikan dampak yang positif dengan komitmen organisasi secara keseluruhan. Jadi semakin tinggi keadilan organisasi perusahaan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Bakhsi (2009:149) yang mengatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi secara keseluruhan. Namun penelitian tersebut tak sejalan dengan Ghaziani et al. (2012:184) yang mengatakan bahwa keadilan organisasi secara keseluruhan memiliki hubungan tidak signifikan dengan komitmen organisasi secara keseluruhan.

Keadilan organisasi sendiri memiliki tiga bentuk dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Penelitian mengenai hubungan antara dimensi organisasi dengan komitmen organisasi secara keseluruhan juga sudah banyak dilakukan dan mendapatkan hasil yang berbeda-beda. Salah satunya penelitian Budiarto dan Wardani (2005:125) yang mengatakan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan

interaksional secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen organisasi. Sutrisna dan Rahyuda (2014:2505) juga memberikan hasil yang sama, yaitu komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif, prosedural dan interaksional.

Dalam penelitian ini dimensi keadilan organisasi yang digunakan hanya keadilan distributif dan keadilan prosedural. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Darminso dkk (2012:8) dan Hwei dan Santosa (2012:49) yang meneliti hubungan antara kedua dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Akan tetapi pada sebagian besar dari penelitian tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan (unidimensional). Padahal komitmen organisasional itu sendiri terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multdimensional. Menurut Dunham et al. (1994, dalam Hasmarini, 2008:100) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif. Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh Bozeman dan Perrewe (2001 dalam Hasmarini, 2008:100) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih *(over lapping)* antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya.

Komitmen afektif banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi (Allen dan Meyer, 1990 dalam Rifai, 2005:137). Karena

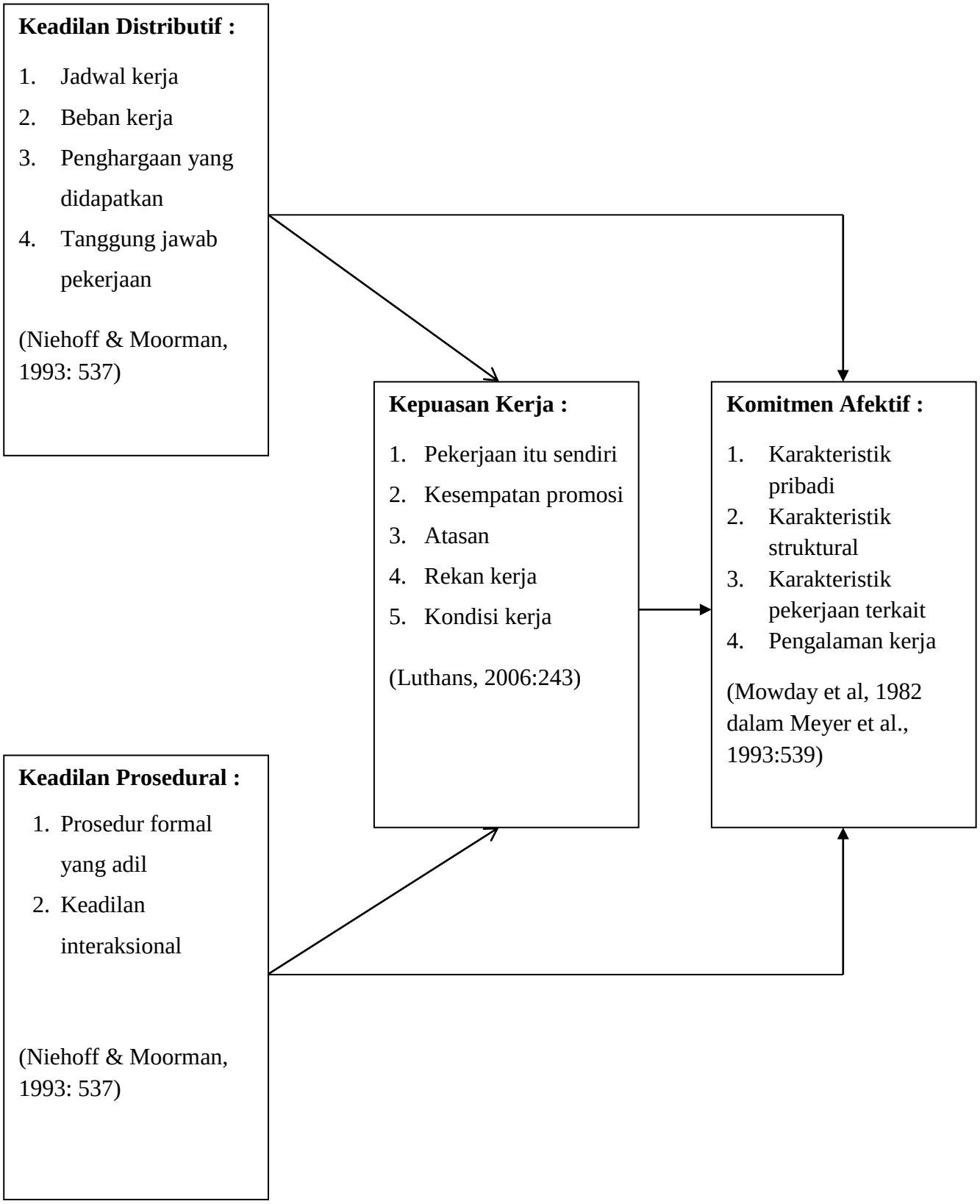
bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional, komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Rifai, 2005:149). Untuk itulah penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasi yang bersifat multidimensional.

Hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dapat dikatakan memiliki hubungan yang positif berpengaruh, sejalan dengan penelitian Ghaziani et al. (2012:186) yang mengatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai hubungan langsung yang positif dengan komitmen afektif. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Ramamoorthy dan Flood (2004:256) yang mengatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural sama-sama mempengaruhi komitmen afektif.

Kepuasan kerja sering juga disebut-sebut dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Elanain (2010:16) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Crow et al. (2012:414) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediator hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi. Namun penelitian tersebut meneliti komitmen organisasi secara keseluruhan, bukan hanya komitmen afektif. Walaupun demikian hasilnya tidak akan beda dengan penelitan tersebut, kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen

afektif. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian Rifai (2005:146) yang mengatakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen afektif. Penelitian yang dilakukan Hasmarini dan Yuniawan (2008:114) juga menemukan hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen afektif melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang ingin dipecahkannya (Ferdinand, 2011:27). Berdasarkan masalah diatas, maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

H1 : Ada pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif karyawan PT TKPI

H2 : Ada pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif karyawan PT TKPI

H3 : Ada pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

H4 : Ada pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari hasil kuesioner setiap responden yang ada di PT TKPI. Dalam penelitian ini data kuantitatif berasal dari hasil pengamatan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen afektif.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011:215). Menurut Sudjana (2005:5) totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung atau pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya, dinamakan populasi.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT TKPI, dengan jumlah karyawan sebesar 127 orang.

3.2.2. Sampel

Menurut Ferdinand (2011:215) sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Menurut Ferdinand (2011:216) Jumlah sampel

adalah jumlah elemen yang dimasukan dalam sampel. Besarnya sampel sangat dipengaruhi banyak faktor antara lain tujuan penelitian, bila penelitian bersifat deskriptif maka umumnya membutuhkan sampel yang besar tetapi bila penelitianya hanya untuk menguji hipotesis, dibutuhkan sampel dalam jumlah yang lebih sedikit. Jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui secara pasti, maka untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian (e^2) sebesar 5%. Rumus Berikut rumus penentuan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin (Ferdinand 2011: 218) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran Populasi

e^2 : Kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sampel yang dapat ditolerir, ketidaktelitian yang digunakan sebesar 5%.

Perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

$$n = \frac{127}{1 + 127(0{,}05)^2}$$

$$n = \frac{127}{1 + 0.3175}$$

$$n = \frac{127}{1.3175}$$

$$n = 96.394$$

$$n = 96$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 96 orang responden yang terbagi dalam 3 golongan yaitu golongan I, golongan II dan golongan III. Golongan I terdiri dari karyawan yang bekerja pada bidang produksi yaitu karyawan yang bersentuhan langsung dengan mesin-mesin produksi, golongan II terdiri dari karyawan yang melakukan pengawasan pekerjaan dan para teknisi mesin, dan golongan III terdiri dari karyawan yang bekerja sebagai staf dan administrasi.

3.2.2.1. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Probability sampling* dengan jenis *proportionate random sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara proporsional yaitu berdasarkan proporsional setiap bagian didalam instansi.

Rumus *proportionate random sampling* menurut Sugiyono (2008:75) adalah sebagai berikut:

$$\mathrm{S} = \frac{\mathrm{Ni}}{n} \times N$$

Keterangan:

S : Ukuran Sampel

Ni : Ukuran Populasi

N : Ukuran (total) sampel

n : Ukuran (total) populasi

Berikut ini adalah teknik pengambilan sampel dengan *proportionate random sampling:*

Tabel 3.1 Pengambilan Sampel

No.	Kriteria	Populasi		Sampel
1.	Golongan I	76	76/127 x 96	58
2.	Golongan II	32	32/127 x 96	24
3.	Golongan III	19	19/127 x 96	14
	Total	**127**		**96**

3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yaitu atribut, obyek yang mempunyai variasi antara yang satu dengan yang lain. Didalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu:

1. Variabel Independen

Menurut Ferdinand (2011:28) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif, dalam *script analysis* akan terlihat bahwa variabel yang menjelaskan mengenai jalan atau cara sebuah masalah dipecahkan adalah tidak lain variabel-variabel independen. Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus, predictor, antecedent,* dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya

variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2007:4). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu:

X1 = Keadilan Distributif

X2 = Keadilan Prosedural

2. Variabel Mediasi

Menurut Ferdinand (2011:28) variabel mediasi merupakan variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel ini berperan sama seperti fungsi sebuah variabel independen. Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu:

Y1 = Kepuasan Kerja

3. Variabel dependent

Menurut Ferdinand (2011:28) variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti dalam *script analysis*. Variabel dependen sering disebut sebagai variabel *output, criteria,* konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono,2007:4). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu:

Y2 = Komitmen Afektif

3.4. Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari pengertian yang berbeda untuk setiap variabel dalam penelitian ini maka dibuat batasan atau definisi dari masing-masing variable yaitu:

1. Keadilan Distributif (X1)

   Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg, 1990 dalam Hasmarini, 2008:101).

2. Keadilan Prosedural (X2)

   Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001 dalam Hidayah dan Haryani, 2013:5).

3. Kepuasan Kerja (Y1)

   Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaanya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2009:117)

4. Komitmen Afektif (Y2)

   Komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena merekasepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Hasmarini, 2008:102)

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Skala
1.	Keadilan Distributif	1. Jadwal kerja 2. Beban kerja 3. Penghargaan yang didapatkan 4. Tanggung jawab pekerjaan	Likert
2.	Keadilan Prosedural	1. Prosedur formal yang adil *2.* Keadilan interaksional	Likert
3.	Kepuasan Kerja	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kesempatan promosi 3. Atasan 4. Rekan kerja 5. Kondisi kerja	Likert
4.	Komitmen Afektif	1. Karakteristik pribadi 2. Karakteristik struktural 3. Karakteristik pekerjaan terkait 4. Pengalaman kerja	Likert

3.5. Skala Pengukuran

Imam Ghozali (2011:47) menyatakan bahwa pada penelitian dibidang ilmu social seperti manajemen, psikologi, sosiologi umumnya variabel-variabel penelitiannya dirumuskan sebagai variabel laten atau *un-observed* (sering juga disebut konstruk) yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati atau indikator-indikator yang diamati. Indikator-indikator ini diamati dengan menggunakan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai suatu hal misalnya dalam penelitian ini yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Skala yang sering dipakai dalam penyusunan

kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut dengan skala LIKERT, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu atau Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3.6. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara atau kuesioner (Ferdinand, 2006:27). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen afektif.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006:27). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : sejarah berdirinya, grafik, diagram, tabel, dan struktur organisasi.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Studi Kepustakaan

   Studi pustaka merupakan proses pengumpulan data untuk menunjang keabsahan penelitian, berupa literatur, artikel, serta bahan-bahan tulisan yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dibahas. Pengambilan data melalui studi kepustakaan dalam penelitian ini dengan cara pengamatan hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai objek, data yang dapat diambil berupa profil perusahaan dan data karyawan.

2. Wawancara

   Metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono 2010:194). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan manajer HRD PT. TKPI, Antonius Tjahyo Nugroho, dan dengan beberapa karyawan yang bekerja di PT. TKPI.

3. Kuesioner (Angket)

   Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan atau pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat, atau bertatap muka (Ferdinand, 2011:30). Pengambilan data melalui kuesioner dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang berisi item pertanyaan kepada karyawan PT. TKPI dengan dibantu manajer HRD dan asistennya.

4. Observasi (Pengamatan)

Metode observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis (Sugiyono, 2010:203). Observasi merupakan proses awal dalam suatu penelitian untuk mengamati objek yang akan diteliti. Segala aspek yang diamati berfokus pada fenomena yang telah dirumuskan terlebih dahulu (Subiyanto, 2000:128). Metode observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan keseluruh bagian perusahaan PT. TKPI, yang diamati dalam observasi meliputi lingkungan perusahaan, perilaku organisasi, struktur organisasi dan sebagainya.

3.8. Pengujian Instrumen

Sebelum melakukan uji statistik lebih lanjut, diperlukan pengujian alat ukur penelitian untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan valid dan reliabel atau tidak. Pengujian hipotesis tidak akan menghasilkan kesimpulan yang benar apabila alat ukur yang digunakan dalam penelitian tidak valid dan tidak reliabel. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur kuesioner tersebut. Validitas

menunujukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Ghozali, 2011:52).

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS. Uji validitas ini membandingkan antara nilai korelasi (r-hitung) dan angka korelasi (r-tabel). Jika r-hitung lebih besar dari r-tabel dan nilainya positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Sebaliknya, jika r-hitung lebih kecil dari r-tabel maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji validitas pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pertanyaan kepada 20 responden. Dalam hal ini r-tabel dapat dilihat dalam tabel nilai-nilai r *product moment* diperoleh r-tabel dengan N=20 dan signifikansi 5% adalah r-tabel= 0,444. Hasil uji validitas variabel Keadilan Distributif dapat dilihat pada tabel 3.3 dibawah ini.

Tabel 3.3.

Validitas Variabel Keadilan Distributif

X1			
No item	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
1	0.877	0.444	Valid
2	0.726	0.444	Valid
3	0.813	0.444	Valid
4	0.877	0.444	Valid
5	0.714	0.444	Valid
6	0.813	0.444	Valid
7	0.812	0.444	Valid
8	0.500	0.444	Valid

Dari delapan item pertanyaan dinyatakan valid karena r-hitung>r-tabel, maka semua item pertanyaan dari variabel keadilan distributif dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil uji validitas keadilan prosedural dapat dilihat pada tabel 3.4 dibawah ini.

Tabel 3.4.

Validitas Variabel Keadilan Prosedural

X2			
No item	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
9	0.799	0.444	Valid
10	0.675	0.444	Valid
11	0.698	0.444	Valid
12	0.650	0.444	Valid
13	0.647	0.444	Valid
14	0.837	0.444	Valid

Dalam variabel keadilan prosedural hanya terdapat enam pertanyaan. Semua item pertanyaan dalam variabel keadilan prosedural tersebut dinyatakan valid karena semua menunjukkan bahwa nilai r-hitung masing masing item pertanyaan lebih besar daripada r-tabel. Dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan untuk mengukur indikator dalam variabel keadilan prosedural.

Hasil uji validitas kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 3.5. dibawah ini.

Tabel 3.5.

Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Y1			
No item	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
15	0.845	0.444	Valid
16	0.768	0.444	Valid
17	0.762	0.444	Valid
18	0.816	0.444	Valid
19	0.474	0.444	Valid
20	0.718	0.444	Valid
21	0.762	0.444	Valid
22	0.779	0.444	Valid
23	0.613	0.444	Valid
24	0.813	0.444	Valid

Dari tabel 3.5 diatas, dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan dari variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria, yaitu r-hitung>r-tabel. Dengan demikian semua butir pertanyaan dapat digunakan untuk mengukur indikator dalam variabel kepuasan kerja.

Hasil uji validitas dari variabel komitmen afektif dapat dilihat dari tabel 3.6 dibawah ini.

Tabel 3.6.

Validitas Variabel Komitmen Afektif

Y2			
No item	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
25	0.695	0.444	Valid
26	0.688	0.444	Valid
27	0.559	0.444	Valid

28	0.718	0.444	Valid
29	0.714	0.444	Valid
30	0.768	0.444	Valid
31	0.647	0.444	Valid
32	0.799	0.444	Valid

Dari tabel 3.6 diatas, uji validitas dari semua item pertanyaan dalam variabel komitmen afektif dinyatakan valid atau memenuhi kriteria. Dengan demikian semua item pertanyaan tersebut dapat digunakan dalam penelitian untuk mengukur indikator dalam variabel komitmen afektif.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menguji reliabilitas instrumen dapat menggunakan teknik *Cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach alpha* > 0.70 (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2011:47).

Pengujian reliabilitas instrumen pertanyaan ini dilakukan terhadap 20 orang responden. Hasil uji reliabilitas instrument pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.7 dibawah ini.

Tabel 3.7.

Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	*Cronbach's*	Kriteria	Keterangan
1	Keadilan Distributif	0.87	0.70	Reliabel
2	Keadilan Prosedural	0.79	0.70	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.85	0.70	Reliabel
4	Komitmen Afektif	0.84	0.70	Reliabel

Hasil uji yang terlihat pada tabel 3.7. menunjukan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari semua instrumen variabel penelitian > 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen afektif adalah reliabel.

3.9. Metode Analisis Data

Beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.9.1. Metode Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono, 2007:128). Data-data statistik yang dikumpulkan umumnya masih acak, mentah dan tidak terorganisir dengan baik. Data-data tersebut harus diringkas dengan baik dan teratur, baik dalam bentuk tabel atau presentasi grafis. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2011:271).

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini meliputi analisis identitas responden dan analisis deskriptif persentase. Analisis deskriptif prosentase menunjukan deskripsi data penelitian untuk setiap variabel dalam bentuk prosentase. Perhitungannya menggunakan rumus (Sukestiyarno dan Wardoyo, 2009:28).

$$\boxed{\mathrm{DP} = \frac{n}{N} x\ 100\%}$$

Keterangan:

DP : Deskriptif Persentase

n : Jumlah skor jawaban

N : Skor ideal (skor pernyataan tertinggi x jumlah pernyataan x sampel).

Selanjutnya dapat disusun tabel kategori kelas interval berikut ini:

1. Prosentase maksimal : $\frac{5}{5}$ x 100% = 100%
2. Prosentase minimal : $\frac{1}{5}$ x 100% = 20%
3. Rentang kelas : 100% - 20% = 80%
4. Panjang interval kelas : 80% : 5 = 16%

Tabel 3.8 Kategori Kelas Interval

Kelas Interval Persentase	Kategori
84.01% - 100%	Sangat baik
68.01% - 84%	Baik
52.01% - 68%	Cukup Baik
36.01% - 52%	Tidak Baik
20% - 36%	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sukestiyarno dan Wardoyo, (2009: 28)

3.9.2. Uji Asumsi Klasik

Dalam uji asumsi klasik ini, ada 4 pengujian yang harus dilakukan, yaitu:

1. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

a. Nilai R2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi. Tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi, maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonierias.

c. Multikolonieritas juga dapat dilihat dari *tolerance* dan lawannya serta *variance inflation factor (VIF). Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi karena VIF = 1/*tolerance*. Nilai *cutoff* yang umum dpakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *Tolerance* $\leq$ 0.10 atau sama dengan nilai VIF $\geq$ 10 (Ghozali, 2011:105-106).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilihat pada grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED (Ghozali, 2011:139).

Dasar analisis dari uji heteroskedastisitas ini adalah:

a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011:160). Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari

grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputsan:

a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.9.3. Pengujian Model

3.9.3.1. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan data ordinal dan untuk menguji hipotesis, penguji mengunakan uji signifikansi parameter individual (uji t). Ghozali (2011:98) menyatakan uji statistik t pada dasarnya menunjukan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan signifikansi level 5% (α = 0,05). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0 : variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

H1 : variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen

Uji parsial yang dilakukan dengan analisis regresi dapat diketahui pula dari nilai t-hitung, dengan ketentuan :

1. Jika nilai t-hitung signifikan ≤ (0,05), atau koefesien t-hitung signifikan pada taraf kurang atau sama dengan 5% maka H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan > (0,05), atau koefesien t-hitung signifikan pada taraf lebih dari 5% maka H0 diterima dan Ha ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3.9.4. Analisis Jalur (*Path Analysis)*

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Dalam literatur berbahasa Indonesia, teknik ini dikenal juga sebagai analisis lintas atau analisis lintasan. Teknik ini pertama kali diperkenalkan oleh Sewall Wright pada tahun 1934 sebagai alat untuk mengkaji hubungan antar variabel dalam produksi ternak, namun penerapannya sekarang meluas ke bidang-bidang lain, seperti genetika terapan dan ekonomi.

Secara matematis, analisis ini tidak lain adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dibakukan. Dengan demikian, perangkat lunak statistika yang mampu melakukan analisis regresi berganda dapat pula dipakai untuk analisis jalur. Subjek utama analisis ini adalah variabel-variabel yang saling berkorelasi. Analisis ini mendasarkan diri pada model hubungan antar variabel yang

ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Penentuan model didasarkan pada hipotesis mengenai berbagai variabel yang diamati.

Tujuan analisis jalur adalah apakah model yang diusulkan cocok atau tidak dengan data, yaitu dengan cara membandingkan matriks korelasi teoritis dengan matriks korelasi empiris. Jika kedua matriks relatif sama, maka model dikatakan "cocok" atau fit.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka dilakukan pengujian dengan alat statistik Regresi Linear Berganda, hal ini untuk mengetahui besarnya variabel bebas terhadap variabel terkait, yaitu Keadilan Distributif (X_1), Keadilan Prosedural (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Komitmen Afektif (Y_2). Sedangkan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1) $Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e1$
2) $Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e2$

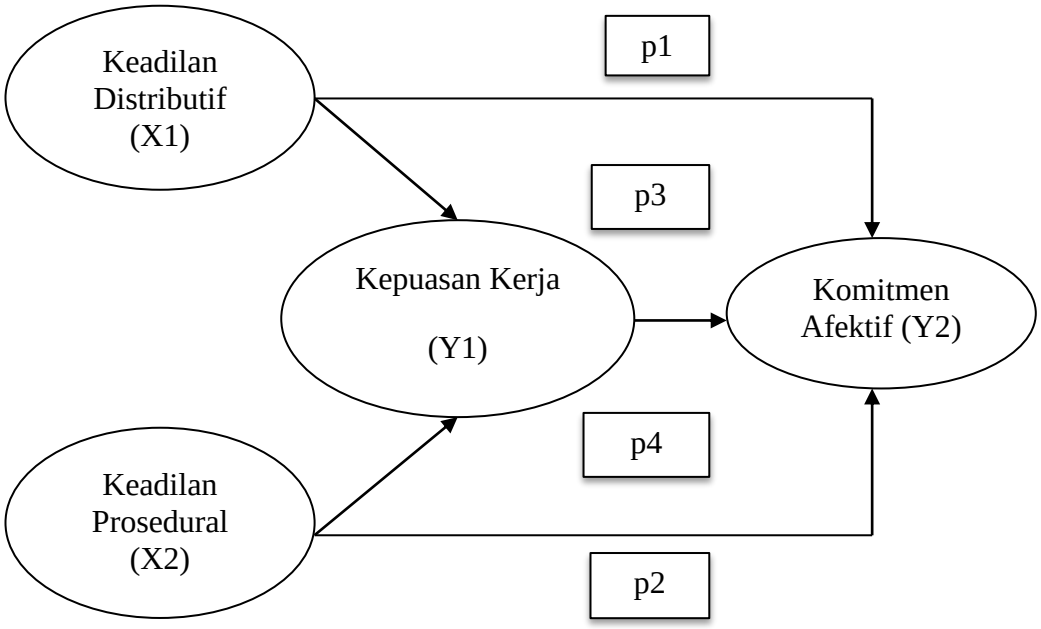
Keterangan :

Y_2	:	Komitmen Afektif
Y_1	:	Kepuasan Kerja
X_1	:	Keadilan Distributif
X_2	:	Keadilan Prosedural
$\beta_1, \beta_2, \ldots$	:	Koefisien variabel X_1 , X_2
a	:	Konstanta
e	:	Residual (*error*)

Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi *(intervening)* hubungan kedua variabel

tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ke tiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah *variance* yang tidak dapat dijelaskan *(unexplained variance)* oleh variabel itu (Ghozali, 2006:211).

Hubungan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



Gambar 3.1 *Path Analysis*

Keterangan:

p1 : Pengaruh langsung Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif

p2 : Pengaruh langsung Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif

p3 : Pengaruh tidak langsung Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja

p4 : Pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja

Dalam penentuan terdapat atau tidaknya efek mediasi atau *intervening* dalam model, dapat dilihat dari kriteria seperti dibawah ini yaitu:

1. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur > nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan *intervening*/mediasi
2. Jika nilai pengaruh total koefisien jalur < nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan *intervening*/mediasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. SIMPULAN

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan adalah sebagai berikut :

1. Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Afektif. Artinya semakin baik Keadilan Distributif yang dilakukan perusahaan maka akan mampu meningkatkan Komitmen Afektif yang dimiliki Karyawan.
2. Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Afektif. Artinya semakin baik Keadilan Prosedural yang dilakukan perusahaan maka dapat meningkatkan Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan.
3. Keadilan Distributif mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Artinya jika keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan rendah tetapi setelah diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan akan ikut meningkat.
4. Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Artinya jika keadilan Prosedural yang dirasakan oleh karyawan rendah tetapi setelah diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan akan ikut meningkat.

5.2. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
   a. Perusahaan hendaknya meningkatan keadilan prosedural dengan cara memberikan pengertian mengenai prosedur yang ada di perusahaan dan atasan hendaknya mempererat hubungan dengan karyawan melalui sosialisasi dan pelatihan-pelatihan.
   b. Pihak manajemen perusahaan harus mampu menjaga rasa kepuasan kerja karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mengenai prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya
   a. Hendaknya memperluas objek penelitian, agar penelitian bisa semakin berkembang dan perlu memperbesar populasi penelitian.
   b. Untuk penelitian-penelitian selanjutnya, sebaiknya menambahkan variabel intervening yang diduga memiliki pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, N. J., and J. P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 145-154.

Budiarto, Yohanes dan Wardani, Puspita R. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X), *Jurnal Psikologi* Vol. 3 No.2.

Crow, Matthew M., Lee, Chang-Bea., and Jin Joo, Jae. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), pp: 402-423.

Elanain, Hossam M. Abu 2010. Testing the direct relationship between organizational justice and work outcomes in a non- Western context of the UEA. *Journal of Management Development.* Vol 29 No. 1. 5-27.

Enny, M, Widyaningrum. 2010. "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behaviour Pegawai". *Majalah Ekonomi*. Tahun XX, No. 1 April 2010.

Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Universitas Diponegoro, Semarang.

Folger, R. and M.A. Konovsky. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions. *Academy of Management Journal* (32) 1: 115-30.

Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.

Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport

Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), pp: 179-188.

Ghozali, Imam. *2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS,* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam, 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: BP UNDIP

Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity:The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.

Greenberg, J., dan Baron, RA., 2003. *Behavior in Organizations.* Eightr Edition, prentice Hall, New Delhi.

Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, PT. Prehallindo, Jakarta.

Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), pp: 99-118.

Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.

Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. 1991. Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes & Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, pp. 698 – 707.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan, Edisi 1. Yogyakarta: CV Ardi Ofsett.

Malayu S.P Hasibuan. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar, dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarta : Bumi Aksara.

Mangkunegara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Mangkunegara, P.A. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mathis, Robert dan John J. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Jakarta: Salemba empat.

Mathis,Robert L dan Jackson John H, 2002. *(Human Resource Management) Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat Jakarta.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review,* Vol. 1, No. 1, pp. 61 – 89.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment &Occupations : Extension & Test Of A Three-Components Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology,* Vol. 78, No. 4, pp. 538 – 552.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, & Normative Commitment To The Organization : A Meta-analysis Of Antecedents, Correlates, & Consequences. *Journal Of Vocational Behavior,* No. 61, pp. 20–52.

Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan : Sebab, Akibat dan Pengendaliannya* Terjemahan. Jakarta. PT Pustaka Binaman Pressindo.

Niehoff, B. P & Moorman, R. H. 1993. Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal.* 36 (3): 327-556.

Paramitha, Deandra Prayna. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenships Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bni Kcu Ugm Yogyakarta". *Tesis*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Pareke, Fahrudin Js, 2003. "Pengaruh Keadilan Disfibutif dan Prosedural Terhadap Komitrnen Organisasional". *Media Ekonomi dan Bisnis.*Volume 15. No. 1 , Juni, 40-53.

Pareke, Fahrudin Js, dan Popo Suryana. 2009. “Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional”. *Trikonometrika.* Volume 8, No. 2, Hal. 98-102.

Pillai, R., Scherieheim, C. A., and Williams, E. S,.1999. “Fairness perceptions and trust as mediators for organizational commitment: A two-sample study”. *Journal of management, 25*(6), 897-933.

Pillai, Rajnandini, williams, Eric s., dan Tan, J, Justin, 2001. “Are the scales Tipped in Favor of procedural or Disfibutive JustIce? An lnvestigation of the U.S., lndia, Germany, and Hong Kong (China)”. *International Journal of Conflict Management.* Volume 12, N0.4, 312-332.

Rifai, Harif Amali, 2005. “A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behivior". *Gadjah Mada lnternational Journal of Business*, Volume 7, N0.2, May-August, 131-154.

Ramamoorthy, N., dan Flood, PC. 2004. “Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions". *British Journal of Management*, volume 15, 247-258.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) jilid 2*. Jakarta : Salemba empat.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.

Robbins P.S., 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit PT Indeks: Jakarta.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Subiyanto, Ibnu. 2000. *Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi*. Edisi 3. Yogyakarta: UPP AMP YKPN

Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabet

Sukestiyarno dan Wardoyo. 2009. *Statistika.* Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.

Sutanto, Eddy M. dan Carin Gunawan. 2013. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis.* Vol. 4. No. 1. April 2013. Hal 76-88.

Witasari, Lia. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Empiris Pada Novotel Semarang). *Thesis*. UNDIP.

Yaghoubi, M., S. Saghaian Nejad, *et al*. 2009. "Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hospital Staffs; *Medical University of Isfahan (MUI)." Journal of Health Administration*, 12(35): 25-32.

LAMPIRAN

Lampiran 1- Surat Penelitian Universitas

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung C, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
Telp. +62248508015 Fax. +62248508015
Laman: http://fe.unnes.ac.id

Nomor : 1964/UN37.1.7/PP/2015 31 Agustus 2015
Hal. : Ijin penelitian

Yth. Manager HRD PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI)
Jl. Raya Ambarawa-Magelang KM. 13 Pingit, Pringsurat
Kabupaten Temanggung

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami:

Nama : Luthfi Irawan
NIM : 7311411083
Prodi/Jur. : Manajemen SDM, S1
Semester : Gasal, 2015/2016

Bermaksud akan menyusun skripsi dengan judul: "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Sebagai Variabel Mediasi". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya agar mahasiswa yang bersangkutan dapat diijinkan untuk melakukan penelitian di perusahaan yang Saudara pimpin dengan alokasi waktu bulan September 2015 s/d Oktober 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih

a.n. Dekan
Pembantu Dekan Bid. Akademik

FE

Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D
NIP. 196307181987021001

Tembusan Yth.
Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNNES

FM-05-AKD-24

Lampiran 2- Surat Balasan Penelitian dari PT. TKPI

TANJUNG KREASI PARQUET INDUSTRY

No : 0499 / HRD / TKPI /IX / 2015

Hal : ***Surat Balasan***

Kepada yth,

Pembantu Dekan Bid. Akademik

Atn, Drs Heri Yanto M. B.A , Ph. D

d/a Gedung C Kampus Sekaran, Gunung Pati Semarang

Dengan Hormat,

Menanggapi surat pengajuan pelaksanaan penelitian untuk penyusunan skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang No. 1964 /UN 37.1.7/PP/2015, tertanggal 31 Agustus 2015, untuk mahasiswa atas nama :

NO	Nama	Semester	Program Studi
1	LUTHFI IRAWAN	9	Fakultas Ekonomi

Maka Kami sampaikan Bahwa perusahaan bisa menerima rencana pelaksanaan penelitian untuk penyusunan skripsi di PT. TANJUNG KREASI PARQUET INDUSTRY .

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Pingit, 19 September 2015

Hormat kami,

ANTONIUS TJAHYO NUGROHO

HRD Manager

TEKA Parquet

Jl. Raya Ambarawa - Magelang, Km. 13
Pringsurat - Temanggung 56272
Jawa Tengah
Indonesia

Tel. +62 298 592301
+62 298 592302
Fax. +62 298 592303
www.dkn.co.id

member of

Lampiran 3- Kuisoner

DAFTAR KUESIONER

Responden yang terhormat,

Pernyataan dalam kuesioner ini semata-mata hanya untuk data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Ekonomi Universitas Negeri Semarang (UNNES) dengan judul **"Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung)".** Oleh karena itu, saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

I. PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Pilihlah jawaban dengan cara memberi tanda *cheklist* (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Tidak ada jawaban benar atau salah.
3. Jawaban tersedia dalam lima pilihan, yaitu:

   a. Sangat Setuju (SS) = skor 5

   b. Setuju (S) = skor 4

   c. Netral (N) = skor 3

   d. Tidak Setuju (TS) = skor 2

   e. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

Contoh:

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Ketika berada dalam masalah saya berusaha tetap berpikir positif					√

Pilihlah hanya satu jawaban yang sesuai dengan diri anda, karena jawaban yang diharapkan adalah sesuai dengan pendapat anda sendiri.

II. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : (boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Usia : Tahun

Status Perkawinan : ☐ Kawin ☐ Belum/Tidak Kawin

Lama Bekerja : Tahun

Pendidikan Terakhir :

III. DAFTAR PERTANYAAN

1. Keadilan Distributif (X1)

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi.

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Jadwal Kerja						
1	Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang					
2	Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
Beban Kerja						
3	Saya menganggap beban kerja pekerjaan saya					

	cukup adil					
4	Saya merasa beban kerja yang saya hadapi cukup ringan					
Penghargaan yang Didapatkan						
5	Secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll) yang saya dapatkan sesuai dengan pekerjaan saya					
6	Saya merasa imbalan yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang saya kerjakan					
Tanggung Jawab Pekerjaan						
7	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan yang saya dapatkan					
8	Kewajiban pekerjaan saya dalam perusahaan ini sesuai dengan hak yang saya terima					

2. Keadilan Prosedural (X2)

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya.

No.	**Pertanyaan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
***Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil)**						
1	Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak					
2	Atasan selalu mendengarkan aspirasi saya					
3	Atasan menjelaskan hasil keputusan dan					

	menyediakan informasi tambahan ketika saya meminta					
***Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)**						
4	Ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya					
5	Atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan					
6	Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang karyawan					

3. Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaanya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaanya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.

No	**Pertanyaan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
Pekerjaan itu Sendiri						
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya saat ini					
2	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan keahlian saya					
Kesempatan Promosi						
3	Perusahaan saya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan promosi					
4	Perusahaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir					

Supervisi (Atasan)						
5	Atasan selalu memberikan dukungan terhadap saya					
6	Atasan selalu memberikan penjelasan atau pengarahan tentang pekerjaan yang diberikan kepada saya					
Rekan Kerja						
7	Saya merasa puas dengan tim kerja saya saat ini					
8	Rekan kerja saya membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
Kondisi Kerja						
9	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja saya saat ini					
10	Kebersihan, penerangan dan sirkulasi udara di ruang kerja saya sudah cukup baik					

4. Komitmen Afektif (Y2)

Komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena merekasepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi.

No.	**Pertanyaan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
***Personal Characteristic* (Karakteristik Pribadi)**						
1	Perusahaan ini sangat berarti bagi saya					
2	Saya merasa ada ikatan secara emosional terhadap perusahaan ini					
***Structural Characteristic* (Karakteristik Struktural)**						

3	Saya memiliki rasa keterlibatan yang besar dalam perusahaan ini					
4	Saya merasa perusahaan ini sudah menjadi bagian keluarga saya					
***Job-related Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan Terkait)**						
5	Saya akan senang menghabiskan sisa pekerjaan saya dengan perusahaan ini					
6	Saya merasa masalah yang ada di perusahaan juga merupakan masalah saya					
***Work Experience* (Pengalaman Kerja)**						
7	Saya senantiasa siap dipindahkan dibagian mana saja dalam perusahaan ini					
8	Saya akan memberikan seluruh kemampuan saya pada perusahaan ini					

Lampiran 4- Uji Validitas

A. Variabel X1 (Keadilan Distributif)

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total1
P1	Pearson Correlation	1	,590**	,565**	,957**	,575**	,606**	,911**	,213	,878**
	Sig. (2-tailed)		,006	,009	,000	,008	,005	,000	,368	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P2	Pearson Correlation	,590**	1	,475*	,478*	,904**	,420	,537*	,213	,738**
	Sig. (2-tailed)	,006		,034	,033	,000	,066	,015	,368	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P3	Pearson Correlation	,565**	,475*	1	,455*	,478*	,961**	,515*	,284	,786**
	Sig. (2-tailed)	,009	,034		,044	,033	,000	,020	,225	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P4	Pearson Correlation	,957**	,478*	,455*	1	,470*	,487*	,872**	,136	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,044		,036	,029	,000	,567	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P5	Pearson Correlation	,575**	,904**	,478*	,470*	1	,428	,524*	,175	,724**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,033	,036		,060	,018	,460	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P6	Pearson Correlation	,606**	,420	,961**	,487*	,428	1	,552*	,342	,803**
	Sig. (2-tailed)	,005	,066	,000	,029	,060		,012	,140	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P7	Pearson Correlation	,911**	,537*	,515*	,872**	,524*	,552*	1	,138	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,020	,000	,018	,012		,561	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P8	Pearson Correlation	,213	,213	,284	,136	,175	,342	,138	1	,494*
	Sig. (2-tailed)	,368	,368	,225	,567	,460	,140	,561		,027
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total1	Pearson Correlation	,878**	,738**	,786**	,782**	,724**	,803**	,813**	,494*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,027	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

B. Variabel X2 (Keadilan Prosedural)

Correlations

		P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total2
P9	Pearson Correlation	1	,425	,473*	,366	,373	,914**	,799**
	Sig. (2-tailed)		,062	,035	,113	,105	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
P10	Pearson Correlation	,425	1	,167	,587**	,188	,460*	,675**
	Sig. (2-tailed)	,062		,481	,006	,428	,041	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
P11	Pearson Correlation	,473*	,167	1	,239	,530*	,504*	,698**
	Sig. (2-tailed)	,035	,481		,311	,016	,024	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
P12	Pearson Correlation	,366	,587**	,239	1	,251	,423	,650**
	Sig. (2-tailed)	,113	,006	,311		,285	,063	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20
P13	Pearson Correlation	,373	,188	,530*	,251	1	,408	,647**
	Sig. (2-tailed)	,105	,428	,016	,285		,074	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20
P14	Pearson Correlation	,914**	,460*	,504*	,423	,408	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,041	,024	,063	,074		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Total2	Pearson Correlation	,799**	,675**	,698**	,650**	,647**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,002	,002	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

C. Variabel Y1 (Kepuasan Kerja)

Correlations

		P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	Total3
P15	Pearson Correlation	1	,341	,524*	,263	,138	,306	,176	,482*	,316	,320	,630**
	Sig. (2-tailed)		,141	,018	,262	,561	,189	,458	,032	,175	,169	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P16	Pearson Correlation	,341	1	,330	,350	,182	,073	,073	,455*	,540*	,354	,629**
	Sig. (2-tailed)	,141		,156	,130	,443	,760	,760	,044	,014	,126	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P17	Pearson Correlation	,524*	,330	1	,183	,153	,547*	,547*	,429	-,107	,255	,571**
	Sig. (2-tailed)	,018	,156		,439	,520	,013	,013	,059	,652	,277	,009
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P18	Pearson Correlation	,263	,350	,183	1	,195	,444*	,308	,872**	,349	,358	,696**
	Sig. (2-tailed)	,262	,130	,439		,410	,050	,187	,000	,132	,121	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P19	Pearson Correlation	,138	,182	,153	,195	1	,302	,643**	,160	,377	,097	,524*
	Sig. (2-tailed)	,561	,443	,520	,410		,196	,002	,501	,101	,683	,018
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P20	Pearson Correlation	,306	,073	,547*	,444*	,302	1	,780**	,476*	,196	,224	,624**
	Sig. (2-tailed)	,189	,760	,013	,050	,196		,000	,034	,407	,342	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P21	Pearson Correlation	,176	,073	,547*	,308	,643**	,780**	1	,336	,056	,103	,578**

	Sig. (2-tailed)	,458	,760	,013	,187	,002	,000		,147	,814	,665	,008
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P22	Pearson Correlation	,482*	,455*	,429	,872**	,160	,476*	,336	1	,286	,294	,763**
	Sig. (2-tailed)	,032	,044	,059	,000	,501	,034	,147		,222	,209	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P23	Pearson Correlation	,316	,540*	-,107	,349	,377	,196	,056	,286	1	,526*	,615**
	Sig. (2-tailed)	,175	,014	,652	,132	,101	,407	,814	,222		,017	,004
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P24	Pearson Correlation	,320	,354	,255	,358	,097	,224	,103	,294	,526*	1	,599**
	Sig. (2-tailed)	,169	,126	,277	,121	,683	,342	,665	,209	,017		,005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total3	Pearson Correlation	,630**	,629**	,571**	,696**	,524*	,624**	,578**	,763**	,615**	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,003	,009	,001	,018	,003	,008	,000	,004	,005	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

D. Variabel Y2 (Komitmen Afektif)

Correlations

		P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	Total4
P25	Pearson Correlation	1	,565**	,426	,957**	,090	,512*	,426	,957**	,846**
	Sig. (2-tailed)		,009	,061	,000	,705	,021	,061	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P26	Pearson Correlation	,565**	1	,627**	,557*	,369	,450*	,627**	,470*	,783**
	Sig. (2-tailed)	,009		,003	,011	,109	,046	,003	,037	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P27	Pearson Correlation	,426	,627**	1	,399	,476*	,890**	1,000**	,399	,802**
	Sig. (2-tailed)	,061	,003		,082	,034	,000	,000	,082	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P28	Pearson Correlation	,957**	,557*	,399	1	,044	,476*	,399	,911**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,082		,855	,034	,082	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P29	Pearson Correlation	,090	,369	,476*	,044	1	,252	,476*	-,029	,465*
	Sig. (2-tailed)	,705	,109	,034	,855		,285	,034	,903	,039
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P30	Pearson Correlation	,512*	,450*	,890**	,476*	,252	1	,890**	,476*	,749**
	Sig. (2-tailed)	,021	,046	,000	,034	,285		,000	,034	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P31	Pearson Correlation	,426	,627**	1,000**	,399	,476*	,890**	1	,399	,802**
	Sig. (2-tailed)	,061	,003	,000	,082	,034	,000		,082	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
P32	Pearson Correlation	,957**	,470*	,399	,911**	-,029	,476*	,399	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,082	,000	,903	,034	,082		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Total4	Pearson Correlation	,846**	,783**	,802**	,814**	,465*	,749**	,802**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,039	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Lampiran 5- Uji Realibitas

A. Keadilan Distributif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	8

B. Keadilan Prosedural

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	6

c. Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	10

d. Komitmen Afektif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	8

Lampiran 6- Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
P1	96	2	3	5	397	4,14	,067	,659	,434	-,150	,246	-,682	,488
P2	96	2	3	5	406	4,23	,056	,552	,305	,060	,246	-,231	,488
P3	96	2	3	5	406	4,23	,060	,589	,347	-,095	,246	-,394	,488
P4	96	2	3	5	386	4,02	,068	,665	,442	-,023	,246	-,686	,488
P5	96	2	3	5	384	4,00	,068	,665	,442	,000	,246	-,688	,488
P6	96	2	3	5	382	3,98	,068	,665	,442	,023	,246	-,686	,488
P7	96	2	3	5	372	3,88	,071	,700	,489	,177	,246	-,924	,488
P8	96	2	3	5	384	4,00	,063	,616	,379	,000	,246	-,286	,488
P9	96	2	3	5	361	3,76	,071	,692	,479	,357	,246	-,868	,488
P10	96	2	3	5	364	3,79	,063	,614	,377	,151	,246	-,480	,488
P11	96	2	3	5	347	3,61	,065	,639	,408	,549	,246	-,613	,488
P12	96	2	3	5	320	3,33	,060	,592	,351	1,609	,246	1,558	,488
P13	96	2	3	5	357	3,72	,061	,593	,352	,171	,246	-,533	,488
P14	96	2	3	5	355	3,70	,070	,682	,466	,465	,246	-,792	,488
P15	96	2	3	5	406	4,23	,064	,624	,389	-,202	,246	-,558	,488
P16	96	3	2	5	415	4,32	,070	,688	,474	-,918	,246	1,189	,488
P17	96	3	2	5	373	3,89	,087	,857	,734	-,391	,246	-,455	,488
P18	96	3	2	5	367	3,82	,095	,929	,863	-,441	,246	-,596	,488
P19	96	3	2	5	339	3,53	,092	,906	,820	,122	,246	-,771	,488
P20	96	2	3	5	386	4,02	,068	,665	,442	-,023	,246	-,686	,488

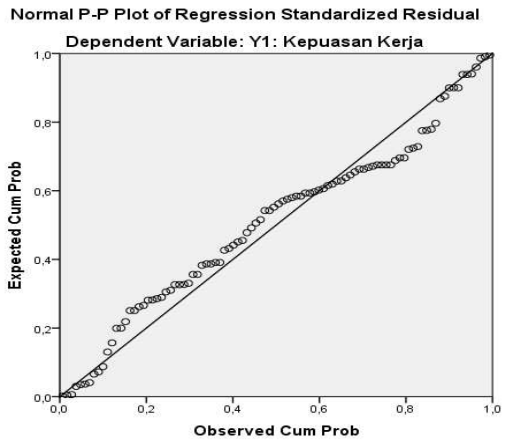
P21	96	2	3	5	384	4,00	,068	,665	,442	,000	,246	-,688	,488
P22	96	2	3	5	382	3,98	,068	,665	,442	,023	,246	-,686	,488
P23	96	2	3	5	372	3,88	,071	,700	,489	,177	,246	-,924	,488
P24	96	2	3	5	384	4,00	,063	,616	,379	,000	,246	-,286	,488
P25	96	2	3	5	397	4,14	,067	,659	,434	-,150	,246	-,682	,488
P26	96	2	3	5	372	3,88	,071	,700	,489	,177	,246	-,924	,488
P27	96	2	3	5	406	4,23	,060	,589	,347	-,095	,246	-,394	,488
P28	96	2	3	5	386	4,02	,068	,665	,442	-,023	,246	-,686	,488
P29	96	2	3	5	347	3,61	,065	,639	,408	,549	,246	-,613	,488
P30	96	2	3	5	320	3,33	,060	,592	,351	1,609	,246	1,558	,488
P31	96	2	3	5	357	3,72	,061	,593	,352	,171	,246	-,533	,488
P32	96	2	3	5	355	3,70	,070	,682	,466	,465	,246	-,792	,488
Valid N (listwise)	96												

Lampiran 7- Uji Asumsi Klasik

A. Uji Normalitas

1. Persamaan Regresi 1

a. Grafik Prob-Plot



b. Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

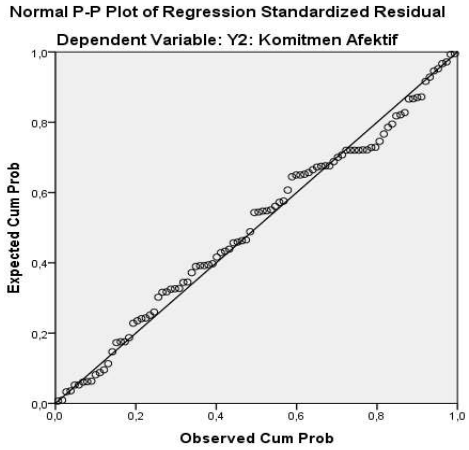
		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,83763260
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,104
	Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		1,021
Asymp. Sig. (2-tailed)		,249

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Persamaan Regresi 2

a. Grafik Prob-Plot



b. Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,90176240
Most Extreme Differences	Absolute	,070
	Positive	,070
	Negative	-,064
Kolmogorov-Smirnov Z		,687
Asymp. Sig. (2-tailed)		,733

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

B. Uji Multikolinieritas

1. Persamaan Regresi 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,592	2,863		4,049	,000		
	X1: Keadilan Distributif	,767	,092	,678	8,347	,000	,771	1,297
	X2: Keadilan Prosedural	,132	,116	,092	1,140	,257	,771	1,297

a. Dependent Variable: Y1: Kepuasan Kerja

2. Persamaan Regresi 2

Coefficients[a]

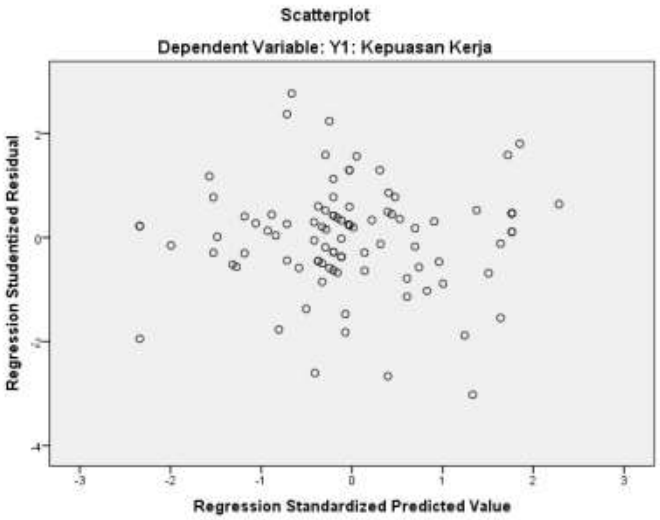
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,190	,992		-,192	,848		
	Y1: Kepuasan Kerja	,003	,033	,004	,086	,932	,472	2,117
	X1: Keadilan Distributif	,552	,039	,607	14,216	,000	,441	2,269
	X2: Keadilan Prosedural	,583	,037	,508	15,617	,000	,760	1,315

a. Dependent Variable: Y2: Komitmen Afektif

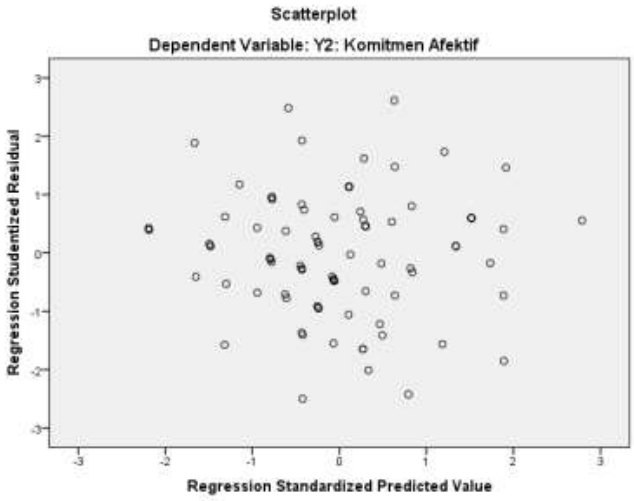
C. Uji Heterokedaktisitas

1. Grafik Scatter Plot

a. Persamaan Regresi 1



b. Persamaan Regresi 2



2. Uji Glejser

a. Persamaan Regresi 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,915	1,923		,476	,635
	X1: Keadilan Distributif	,055	,062	,105	,890	,376
	X2: Keadilan Prosedural	-,028	,078	-,042	-,361	,719

a. Dependent Variable: RES2

b. Persamaan Regresi 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,066	,605		,109	,913
	Y1: Kepuasan Kerja	,003	,020	,020	,134	,893
	X1: Keadilan Distributif	-,002	,024	-,013	-,081	,936
	X2: Keadilan Prosedural	,027	,023	,141	1,194	,236

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 8- Regresi

1. Persamaan Regresi 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726[a]	,528	,517	2,868

a. Predictors: (Constant), X2: Keadilan Prosedural , X1: Keadilan Distributif

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,592	2,863		4,049	,000
	X1: Keadilan Distributif	,767	,092	,678	8,347	,000
	X2: Keadilan Prosedural	,132	,116	,092	1,140	,257

a. Dependent Variable: Y1: Kepuasan Kerja

2. Persamaan Regresi 2

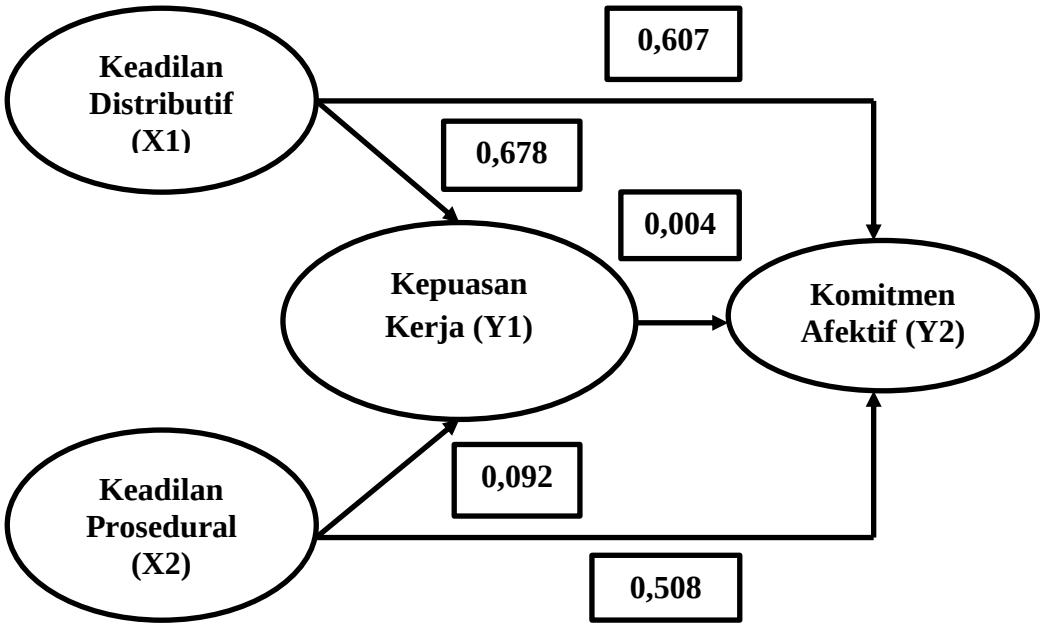
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,962[a]	,926	,924	,916

a. Predictors: (Constant), X2: Keadilan Prosedural , Y1: Kepuasan Kerja, X1: Keadilan Distributif

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,190	,992		-,192	,848
	Y1: Kepuasan Kerja	,003	,033	,004	,086	,932
	X1: Keadilan Distributif	,552	,039	,607	14,216	,000
	X2: Keadilan Prosedural	,583	,037	,508	15,617	,000

a. Dependent Variable: Y2: Komitmen Afektif

Lampirann 9- Gambar Analisis Path