PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI PT. SAI APPAREL INDUSTRIES SEMARANG

SKRIPSI

disajikan sebagai salah satu syarat

untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh

Ida Rodlotul Chasanah

1511411032

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi dengan judul "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang" ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 21 Oktober 2015

Ida Rodlotul Chasanah

1511411032

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang" telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Penguji Skripsi Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 21 Oktober 2015

Panitia Ujian Skripsi

Ketua

Drs. Budiyono, M.S.
NIP. 196312091987031002

Sekretaris

Dr. Drs. Edy Purwanto, M.Si.
NIP. 196301211987031001

Penguji I

Drs. Sugiyarta Stanislaus, M.Si.
NIP.196008161985031003

Penguji II

Anna Undarwati, S.Psi.,M.A
NIP.198205202006042002

Penguji III Pembimbing

Rahmawati Prihastuty, S.Psi.,M.Si
NIP.197905022008012018

iii

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan? (Ar-Rahman: 13)

Kita berhasil karena meskipun kita memiliki kelemahan, kita tetap berfokus mensyukuri dan menggunakan kekuatan-kekuatan kita (Mario Teguh)

Percaya pada kemampuan diri sendiri lebih baik dari pada percaya dengan kelebihan orang lain (Penulis)

Persembahan

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

Bapak dan Ibu yang selalu mendo'akan.

Kakak tersayang.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Segenap usaha dan kerja keras yang dilakukan penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak-Nya. Segala halangan dan rintangan tidak akan mampu dilalui tanpa jalan terang yang ditunjukkan dan digariskan-Nya. Berkat izin dan rahmat-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, pengarahan dan dorongan dari berbagai pihak yang sangat berguna bagi penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fakhrudin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Drs. Edy Purwanto, M.Si, Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Sugiyarta Stanislaus, M.Si., sebagai dosen penguji I dan dosen wali yang telah memberikan masukan dan kritik kepada penulis.
4. Anna Undarwati, S.Psi.,M.A, sebagai dosen penguji II yang telah memberikan masukan dan kritik kepada penulis.

5. Rahmawati Prihastuty, S.Psi.,M.Si, selaku dosen pembimbing dan penguji III yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf di Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmu, pengetahuan dan pengalaman selama proses perkuliahan berlangsung.
7. Bapak dan ibu yang telah memberikan do'a dan semangat, serta kakak yang selalu memotivasi dan mendukung peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabatku Kamalia, Rupiati, Widyaningsih, Ardiles, Kristin, Hingar, Wilsa, Putri, Aziz, Yanuar, Muklis, Yoga, Khairul, Fillip, Fajar, Dedy dan teman-teman "*ex-kontrakan*" lainnya terima kasih atas dukungannya saat suka dan duka.
9. Teman-teman Rombel 1 dan Psikologi angkatan 2011 terima kasih telah memberikan motivasi.
10. Terima kasih keluarga Nahtadia kos, Danning, Ekita, Elin, Leny, Saras, Beby dan Ledy atas semangat dan dukungannya.
11. Manager Personalia, satpam dan responden penelitian di PT. SAI Apparel Industries Semarang yang telah membantu dalam proses penelitian.

Penulis menyadari bahwa kritik dan saran sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 21 Oktober 2015

Penulis

ABSTRAK

Chasanah, Ida Rodlotul. 2015. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.*Skripsi*, Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Rahmawati Prihastuty S.Psi., M.Si.

Kata Kunci : Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Komitmen Organisasi

Penelitian ini dilatar belakangi bahwa jumlah *turnover* karyawan pada tahun 2011-2015 mengalami siklus *turnover* yang cukup tinggi pada staf karyawan, peneliti berasumsi karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang memiliki komitmen organisasi rendah. Faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik kerja dan karakteristik organisasi yaitu terkait keadilan organisasi. Keadilan yang dimaksudkan adalah keadilan prosedural dan keadilan distributif yang disebutkan bahwa keadilan tersebut kurang dirasakan oleh karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan melibatkan sampel sebanyak 128 staf karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang. *Probability sampling* dipilih untuk menentukan sampel. Pengambilan data penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu komitmen organisasi dengan koefisien validitas antara 0,308-0,690 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,860, keadilan prosedural memiliki keofisien validitas antara 0,223-0,728 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,808, dan keadilan distributif memiliki koefisien validitas antara 0,309-0,699 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,763. Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, keadilan prosedural, dan keadilan distributif berada pada kriteria sedang. Hasil lain adalah ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi (nilai T = 7,312, p = 0,000), tidak ada pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasi (nilai T = 0,522, p = 0,603), dan ada pengaruh positif keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi (nilai F = 51,755 dengan p = 0,000).

Saran bagi PT. SAI Apparel Industries Semarang adalah tetap memberikan keadilan yang layak di organisasi/perusahaan dengan memberikan semua hak yang harus didapatkan oleh karyawan untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Bagi peneliti selanjutnya pada saat studi pendahuluan diharapkan menggunakan jumlah subyek yang sebanding dengan jumlah subyek penelitian dan diharapkan dapat melakukan penyebaran skala sendiri.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

PERNYATAAN ii

PENGESAHAN iii

MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv

KATA PENGANTAR v

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN xviii

BAB 1

PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 21

1.3 Tujuan Penelitian 21

1.4 Manfaat Penelitian 22

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA 23

2.1 Komitmen Organisasi 23

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi 23

2.1.2 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi 25

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi 27

2.2 Keadilan Organisasi 31

2.2.1 Keadilan Prosedural 32

2.2.1.1 Pengertian Keadilan Prosedural 32

2.2.1.2 Aspek-Aspek Keadilan Prosedural 33

2.2.1.3 Model-Model Keadilan Prosedural 34

2.2.2 Keadilan Distributif..... 37

2.2.2.1 Pengertian Keadilan Distributif..... 37

2.2.2.2 Aspek-Aspek Keadilan Distributif..... 39

2.2.2.3 Nilai-Nilai Keadilan Distributif 40

2.3 Pengaruh KP dan KD terhadap Komitmen Organisasi 43

2.4 Kerangka Berfikir..... 45

2.5 Hipotesis Penelitian..... 47

BAB 3

METODE PENELITIAN. 49

3.1 Jenis Penelitian..... 49

3.2Desain Penelitian..... 50

3.3Identifikasi Variabel Penelitian..... 50

3.3.1 Variabel Tergantung (Y). 51

3.3.2 Variabel Bebas (X)..... 51

3.3.3 Pengaruh Antar Variabel..... 51

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian..... 52

3.4.1 Komitmen Organisasi (Y). 52

3.4.2 Keadilan Prosedural (X1). 53

3.4.3 Keadilan Distributif (X2). 54

3.5Populasi dan Sampel. 54

3.5.1 Populasi. 54

3.5.2Sampel. 55

3.6 Metode Pengumpulan Data 56

3.6.1 Skala Psikologi. 57

3.6.1.1 Skala Komitmen Organisasi. 58

3.6.1.2 Skala Keadilan Prosedural. 59

3.6.1.3 Skala Keadilan Distributif. 60

3.7 Validitas dan Reliabilitas. 60

3.7.1 Validitas 60

3.7.2 Reliabilitas 64

3.8Teknik Analisis Data. 66

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN. 68

4.1 Persiapan Penelitian. 68

4.1.1 Orientasi Kancah Penelitian. 68

4.1.2Perijinan Penelitian. 69

4.1.3 Penentuan Populasi dan Sampel. 70

4.1.4 Penyusunan Instrumen. 71

4.2 Pelaksanaan Penelitian 73

4.3 Pengumpulan Data. 73

4.3.1Proses Pengumpulan Data. 73

4.3.2 Pelaksanaan Skoring. 74

4.4 Analisis Deskriptif. 74

4.4.1 Gambaran Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 75

4.4.1.1 Gambaran Umum Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 76

4.4.1.2 Gambaran Komitmen Organisasi ditinjau dari Tiap Aspek Komitmen Organisasi.. 78

4.4.2 Gambaran Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 86

4.4.2.1 Gambaran Umum Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 86

4.4.2.2 Gambaran Keadilan Prosedural di ditinjau Tiap Aspek.. 88

4.4.3 Gambaran Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 102

4.4.3.1 Gambaran Umum Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang.. 103

4.4.3.2 Gambaran Keadilan Distributif ditinjau dari Tiap Aspek.. 105

4.5 Hasil Penelitian. 115

4.5.1 Uji Asumsi Klasik. 115

4.5.1.1Uji Normalitas. 115

4.5.1.2Uji Linieritas. 116

4.5.2 Hasil Uji Hipotesis. 118

4.6 Interkorelasi Antar Variabel. 122

4.7 Pembahasan. 127

4.7.1 Pembahasan Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi, Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif. 127

4.7.1.1 Deskripsi Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 127

4.7.1.2 Deskripsi Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 132

4.7.1.3 Deskripsi Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 136

4.7.2 Pembahasan Analisis Inferensial Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 140

4.7.2.1 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 140

4.7.2.2 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 144

4.7.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. 148

4.8 Keterbatasan Penelitian. 153

BAB 5

PENUTUP. 155

5.1 Simpulan. 155

5.2 Saran. 156

DAFTAR PUSTAKA 158

LAMPIRAN 161

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1.1 Waktu Kerja Karyawan 3

1.2 Pembebasan dari Kewajiban bekerja 4

1.3 Waktu Pembayaran Upah 5

1.4 Peraturan Tata Tertib Perusahaan 5

1.5 Fasilitas Kesejahteraan 6

1.6 Jumlah *Turnover* Karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang..... 8

3.1 Rincian Jumlah Sampel 56

3.2 Norma Skor Penilaian 57

3.3 *Blue Print* Skala Komitmen Organisasi..... 58

3.4 *Blue Prin*t Skala Keadilan Prosedural 59

3.5 *Blue Print* Skala Keadilan Distributif..... 60

3.6 Rincian Item Valid Skala Komitmen Organisasi..... 61

3.7 Rincian Item Valid Skala Keadilan Prosedural 62

3.8 Rincian Item Valid Skala Keadilan Distributif..... 63

3.9 Kategori Reliabilitas 65

3.10 Reliabilitas Skala Komitmen Organisasi 65

3.11 Reliabilitas Skala Keadilan Prosedural 65

3.12 Reliabilitas Skala Keadilan Distributif 66

4.1 Rincian Jumlah Sampel Penelitian 70

4.2 Data Sebaran Skala 73

4.3 Penggolongan Distribusi Frekuensi 75

4.4 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi PT. SAI Apparel Industries Semarang 77

4.5 Distribusi Frekuensi Aspek Komitmen Afektif..... 79

4.6 Distribusi Frekuensi Aspek Komitmen Kelanjutan..... 81

4.7 Distribusi Frekuensi Aspek Komitmen Normatif..... 83

4.8 Analisis Komitmen Organisasi ditinjau dari Tiap Aspek 84

4.9 Mean Empiris Komitmen Organisasi ditinjau dari Tiap Aspek 85

4.10 Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang 87

4.11 Distribusi Frekuensi Aspek Konsistensi..... 89

4.12 Distribusi Frekuensi Aspek Minimalisasi Bias..... 91

4.13 Distribusi Frekuensi Aspek Informasi yang Akurat 93

4.14 Distribusi Frekuensi Aspek Dapat diperbaiki..... 95

4.15 Distribusi Frekuensi Aspek Representatif 97

4.16 Distribusi Frekuensi Aspek Etis 99

4.17 Analisis Keadilan Prosedural ditinjau dari Tiap Aspek..... 100

4.18 Mean Empiris Keadilan Prosedural ditinjau dari Setiap Aspek 102

4.19 Distribusi Frekuensi Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang 104

4.20 Distribusi Frekuensi Aspek Persamaan 106

4.21 Distribusi Frekuensi Aspek Kelayakan 108

4.22 Distribusi Frekuensi Aspek Kontribusi 110

4.23 Distribusi Frekuensi Aspek Kinerja..... 112

4.24 Analisis Keadilan Distributif ditinjau dari Setiap Aspek 113

4.25 Mean Empiris Keadilan Distributif ditinjau dari Setiap Aspek 114

4.26 Hasil Uji Normalitas 116

4.27 Hasil Uji Linieritas Komitmen Organisasi dan Keadilan Prosedural 117

4.28 Hasil Uji Linieritas Komitmen Organisasi dan Keadilan Distributif 117

4.29 Hasil Uji F 118

4.30 Hasil Uji Koefisiensi Determinasi 119

4.31 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 120

4.32 Hasil Uji Interkorelasi Antar Variabel 123

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Kerangka Berfikir Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributifterhadap Komitmen Organisasi 46

3.1 Pengaruh Antar Variabel 52

4.1 Diagram Presentase Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industreis Semarang 77

4.2 Diagram Presentase Aspek Komitmen Afektif..... 80

4.3 Diagram Presentase Aspek Komitmen Kelanjutan..... 82

4.4 Diagram Presentase Aspek Komitmen Normatif 84

4.5 Diagram Presentase Komitmen Organisasi Tiap Aspek..... 85

4.6 Diagram Presentase Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industreis Semarang 88

4.7 Diagram Presentase Aspek Konsistensi..... 90

4.8 Diagram Presentase Aspek Minimalisasi Bias 92

4.9 Diagram Presentase Aspek Informasi yang Akurat..... 94

4.10 Diagram Presentase Aspek Dapat diperbaiki 96

4.11 Diagram Presentase Aspek Representatif..... 98

4.12 Diagram Presentase Aspek Etis 100

4.13 Diagram Presentase Keadilan Prosedural Setiap Aspek..... 101

4.14 Diagram Presentase Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industreis Semarang 104

4.15 Diagram Presentase Aspek Persamaan..... 107

4.16 Diagram Presentase Aspek Kelayakan 109

4.17 Diagram Presentase Aspek Kontribusi 111

4.18 Diagram Presentase Aspek Kinerja 113

4.19 Diagram Presentase Keadilan Distributif Setiap Aspek 114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1 Struktur Organisasi 162

2 Skala Penelitian 171

3 Tabulasi Data 183

4 Uji Validitas dan Reliabilitas Skala 199

5 Deskriptif Mean Empiris 211

6 Uji Asumsi Klasik 215

7 Uji Hipotesis 218

8 Surat Penelitian 221

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sukses merupakan impian bagi setiap manusia. Berkaitan dengan hal tersebut kesuksesan seseorang dapat dilihat dari apa yang telah diperoleh saat ini, salah satu kesuksesan tersebut adalah dari pekerjaan seseorang. Bekerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh setiap manusia. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang ingin dicapai. Aktivitas pekerjaan yang dijalankan oleh setiap manusia tersebut, diharapkan akan membawa kekehidupan yang lebih memuaskan dari sebelumnya. Seseorang bekerja pastinya dengan tujuan ingin memenuhi kebutuhan hidupnya, baik untuk memenuhi kebutuhan primer, kebutuhan sekunder maupun kebutuhan tersier. Usaha yang dapat dilakukan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah dengan bekerja diberbagai bidang, salah satu peluang pekerjaan adalah dibidang perindustrian.

Manusia adalah salah satu sumber daya yang memiliki peran penting disuatu organisasi/perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi/perusahaan tersebut tidak akan berjalan dan tidak akan menciptakan suatu hasil. Oleh karena itu, antara pekerja dengan pihak perusahaan haruslah menjalin suatu hubungan baik karena keduanya merupakan satu kesatuan yang harus berjalan beriringan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins and Coulter (2010: 18) organisasi adalah penataan sekumpulan orang secara disengaja guna mencapai tujuan-tujuan. Tujuan ini biasanya dituangkan ke dalam sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi. Tentunya organisasi terdiri dari orang-orang yang berguna untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut. Organisasi juga memiliki suatu bentuk struktur yang mengatur hak dan kewajiban para anggotanya dan organisasi merupakan wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaanmerupakan suatu organisasi, karena di dalam suatu perusahaanterdapatkelompokkerja yang salingberkaitan.Sama halnya dengan organisasi, di dalamperusahaanjugaterdapattujuan dimanaperusahaan tersebut ingin mencapai sesuatu yang telah direncanakan.

PT. SAI Apparel Indutries adalah salah satu perusahaan besar yang berada di Semarang bagian timur. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang garmen yang berlokasi di jalan Brigjend Soediarto Km. 11 Semarang. Pemilik dari perusahaan tersebut yaitu berasal dari negara asing tepatnya berasal dari negara India yang memiliki jumlah pekerja kurang lebih 9.000 karyawan. Jumlah tersebut dapat memastikan bahwa PT. SAI Apparel Industries Semarang merupakan perusahaan garmen yang tergolong perusahaan besar. Produksi yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut juga dipasarkan dibeberapa negara besar seperti Amerika, Jepang, Thailand dan India, oleh karena itu perusahaan pasti menginginkan kualitas kerja yang baik untuk seluruh

karyawan dengan tujuan untuk menghasilkan produksi yang sesuai dengan kriteria perusahaan dan sesuai dengan permintaan konsumen.

Berbagai macam peraturan telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan di atas. Peraturan tersebut berlaku untuk seluruh karyawan baik peraturan yang harus dilakukan oleh karyawan dibagian staf, bagian produksi maupun *security*. Misalnya peraturan tentang usia karyawan bekerja yaitu maksimal pada usia 58 tahun, terdapat juga peraturan tentang waktu kerja karyawan. Berikut tabel waktu kerja karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang.

Tabel 1.1 Waktu Kerja Karyawan

No.	**Jenis Pekerjaan**	**Shif**	**Hari**	**Jam**
1.	Staf/bulanan	Non shift	Senin-Jum'at	08.00-16.00 WIB
			Sabtu	08.00-13.00 WIB
2.	Produksi/harian	Non shift	Senin-Jum'at	06.00-14.00 WIB
			Sabtu	06.00-11.00 WIB
3.	Produksi	**Dua shift**	Senin-Jum'at	
		Shift I		06.00-14.00 WIB
		Shift II		14.30-22.30 WIB
			Sabtu	
		Shift I		06.00-11.00 WIB
		Shift II		12.30-17.30 WIB
4.	Produksi	**Tiga shift**	Senin-Jum'at	
		Shift I		06.00-14.00 WIB
		Shift II		14.00-22.00 WIB
		Shift III		22.00-06.00 WIB
			Sabtu	
		Shift I		06.00-11.00 WIB
		Shift II		11.00-16.00 WIB
		Shift III		14.00-21.00 WIB
5.	*Security*	**Tiga shift**		
		Shift I		07.00-15.00 WIB
		Shift II		15.00-23.00 WIB
		Shift III		23.00-07.00 WIB
Keterangan: Satu jam istirahat untuk karyawan				

Perusahaan juga memiliki ketentuan waktu untuk kerja lembur. Kerja lembur dilaksanakan selama tiga jam atau lebih yang dilaksanakan sampai pukul 24.00 WIB dan karyawan diberikan fasilitas transportasi, makanan dan minuman bergizi minimal 1400 kalori. Kerja lembur pada bulan Ramadhan maksimal pada pukul 17.00 WIB dan perusahaan tidak mempekerjakan kerja lembur bagi karyawan yang sedang hamil. Terdapat juga peraturan tentang pembebasan dari kewajiban bekerja atau hari libur yang akan dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Pembebasan dari Kewajiban Bekerja

No.	**Hari Libur**	**Cuti Kerja**	**Keterangan Jumlah Libur**
1.	Mingguan		4X dalam sebulan.
2.	Libur Resmi		Yang ditetapkan oleh pemerintah dan Hari Raya Idul Fitri, Idul Adha, Natal dan Tahun Baru.
3.		Cuti Tahunan	12 bulan bekerja berturut-turut mendapatkan cuti 12 hari dengan upah penuh.
4.		Cuti Haid	Hari pertama dan kedua dengan upah penuh.
5.		Cuti hamil	1,5 bulan
6.		Melahirkan	1,5 bulan
7.		Keguguran	1,5 bulan dengan upah penuh.
8.	Pernikahan pekerja sendiri		3 hari
9.	Pernikahan anak pekerja		2 hari
10.	Khitanan/Pembabtisan anak pekerja		2 hari
11.	Istri pekerja melahirkan/keguguran		2 hari
12.	Anggota keluarga satu rumah meninggal		2 hari

Peraturan-peraturan lainnya yaitu terkait penentuan dan waktu pembayaran upah karyawan. PT. SAI Apparel Industries Semarang memberikan ketentuan upah untuk karyawan baru tergantung pada keahlian/*skill*, pengalaman, pendidikan dan jabatan. Penentuan waktu pembayaran upah dapat dilihat pada tabel di bawah ini, yaitu sebagai berikut.

Tabel 1.3 Waku Pembayaran Upah

No.	Jabatan	Periode	Tanggal Pembayaran
1.	Staf/karyawan bulanan		Setiap akhir bulan
2.	Produksi/ karyawan harian	Periode I	Tanggal 1-15 dibayar pada tanggal 19, 20, 21
		Periode II	Tanggal 16-30 dibayar pada tanggal 4, 5, 6

Setiap perusahaan mengharapkan karyawan dapat bekerja dengan tertib, untuk menciptakan hal tersebut perusahaan juga memberikan peraturan mengenai tata tertib yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Peraturan tata tertib perusahaan PT. SAI Apparel Industries Semarang yaitu sebagai berikut.

Tabel 1.4 Peraturan Tata Tertib Perusahaan

No.	Peraturan Tata Tertib Perusahaan
1.	Seluruh karyawan wajib hadir di tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
2.	Karyawan diperbolehkan meninggalkan tugasnya ketika jam kerja berakhir atau alasan-alasan yang sah.
3.	Setiap pekerja wajib mengisi kartu hadir atau absensi pada masuk dan pulang kerja.
4.	Setiap pekerja wajib memakai kartu identitas selama berada pada lingkungan pekerjaan.
5.	Setiap pekerja wajib melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ada dan melaksanakan prosedur kerja yang ada.
6.	Setiap pekerja wajib bertanggung jawab atas hilang/rusaknya barang milik perusahaan.

Peraturan yang telah dijelaskan di atas memiliki tujuan untuk membentuk kedisiplinan karyawan dan ketertiban karyawan di lingkungan kerja. Tidak hanya peraturan yang diberikan perusahaan untuk karyawan, tetapi perusahaan juga memberikan beberapa fasilitas yaitu berupa fasilitas keamanan kerja, pengobatan, perawatan, jaminan sosial dan jaminan beribadah. Fasilitas keamanan kerja yang diberikan perusahaan untuk seluruh karyawan yaitu sepatu kerja, masker, sarung tangan, pakaian kerja, perlindungan mata dan telinga. Perusahaan juga memberikan jaminan sosial tenaga kerja diantaranya jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua dan jaminan pemeliharaan kesehatan. Jaminan beribadah yang diberikan yaitu dengan memberikan waktu kepada karyawan untuk menjalankan ibadah dan menyediakan tempat ibadah serta perlengkapannya. Karyawan juga diperbolehkan untuk menjalankan ibadah Haji dan Umroh dengan mendapatkan upah penuh.

Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesejahteraan dari tempat mereka bekerja, perusahaan ini juga memberikan kesejahteraan pada seluruh karyawan dengan memberikan fasilitas makan, olah raga, santunan kematian dan karyawan teladan. Beberapa kesejahteraan di PT. SAI Apparel Industries Semarang akan dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.5 Fasilitas Kesejahteraan

No.	Fasilitas Kesejahteraan	Keterangan
1.	Fasilitas makan	Perusahaan menyediakan tempat makan disetiap departemen.
		Perusahaan menyediakan air minum.

Lanjutan :

2.	Olah raga	Perusahaan menyediakan sarana prasarana kegiatan olah raga guna meningkatkan semangat kerja karyawan.
		Perusahaan mengupayakan adanya perayaan HUT RI.
3.	Santunan kematian	Ahli waris pekerja mendapatkan jaminan kematian yang diasuransikan ke PT. Jamsostek.
4.	Karyawan teladan	Perusahaan memberikan penghargaan setiap bulan secara bergilir pada karyawan untuk setiap departemen berdasarkan daftar kehadiran dan prestasi kerja.
		Perusahaan memberikan bonus Rp 50.000,- untuk karyawan teladan.

Tujuan perusahaan memberikan fasilitas kesejahteraan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Adanya peraturan-peraturan tersebut dapat memberikan keuntungan bersama bagi orang-orang yang terdapat di dalam organisasi/perusahaan tersebut. Harapannya karyawan akan bekerja dengan memberikan kualitas produk yang bagus dan meningkatkan kinerja karyawan.

PT. SAI Apparel Industries Semarang merupakan perusahaan yang membutuhkan karyawan dengan kekuatan fisik yang cukup karena erat kaitannya dengan tugas dan beban kerja yang cukup berat, untuk itu dibutuhkan karyawan yang memiliki rasa senang akan pekerjaan tersebut. Harapannya akan timbul keinginan untuk tetap memberikan kontribusi tenaga dan membentuk komitmen berorganisasi pada organisasi/perusahaan. Hasil wawancara salah satu karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang yaitu “WK” yang dilakukan pada tanggal 14 Maret 2015 menunjukkan bahwa, pada kenyataannya banyak terjadi pergantian karyawan dimana karyawan banyak yang keluar sebelum kontrak dengan perusahaan selesai. Terdapat berbagai macam alasan kenapa karyawan memilih

untuk keluar dari perusahaan tersebut, salah satu alasannya yaitu kerjanya berat, tidak sesuai dengan gajinya, tidak cocok dengan pekerjaan di perusahaan tersebut sehingga banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan sebelum kontrak selesai. Kontrak kerja karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang diketahui yaitu tiga bulan, enam bulan, sembilan bulan dengan perbaruan kontrak karyawan setiap tiga bulan sekali. Data yang diperoleh dari manager personalia PT. SAI Apparel Industries Semarang pada tanggal 4 Mei 2015 menunjukkan bahwa pada tahun 2011-2015 jumlah *turnover* pada karyawan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.6 Jumlah *Turnover* Karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang

No.	**Tahun**	**Jumlah Staf Karyawan**
1.	2011 (November-Desember)	31
2.	2012 (Januari-Desember)	195
3.	2013 (Januari-Desember)	171
4.	2014 (Januari-Desember)	124
5.	2015 (Januari-April)	26

Tabel jumlah *turnover* PT. SAI Apparel Industries Semarang pada tahun 2011-2015 di atas menunjukkan bahwa, *turnover* pada staf karyawan ditahun 2011-2012 mengalami peningkatan yang cukup tinggi, dan ditahun 2012-2015 selalu mengalami penurunan. Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa *turnover* di perusahaan tersebut masih tergolong tinggi, hal ini menunjukkan

bahwa banyak karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang yang memiliki komitmen berorganisasi yang rendah.

Menurut Luthans(2006: 249) sebagai sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi adalah sosok karyawan yang diinginkan oleh setiap perusahaan. Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada seseorang, maka akan terciptanya suatu motivasi, dan dengan adanya dua hal tersebut karyawan akan memberikan kinerja sebaik-baiknya pada organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Abrivianto, dkk., (2014: 8) mengenai komitmen organisasi di PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang, hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasional secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang yang menunjukkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal tersebut memiliki makna bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara salah satu karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang yaitu “WK” pada tanggal 14 Maret 2015 yang telah dijelaskan di atas, terdapat berbagai macam alasan kenapa karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan tersebut. Menurut Steers dan Porter (dalam Buhali dan Margaretha: 2013: 16) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik personal yang meliputi

pendidikan, dorongan berprestasi, nilai-nilai individu, keluarga, usia, masa kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. Ketika semua karakteristik personal mendukung dan terdapat pada diri karyawan, maka akan mendorong untuk meningkatkan komitmen organisasi pada setiap karyawan tersebut. Karakteristik kedua yaitu karakteristik kerja yang di dalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab. Semua hal yang terkait karakteristik kerja tersebut mampu di atasi oleh setiap karyawan dan pekerjaan dari organisasi mampu untuk mengembangkan karir karyawannya, maka hal ini akan membantu untuk meningkatkan komitmen setiap karyawan. Katakteristik ketiga yaitu karakteristik organisasi meliputi, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta sifat dan kualitas pekerjaan. Ketika karakteristik organisasi direalisasikan dengan baik serta pekerjaan tersebut mampu memberikan kulitas pekerjaan yang baik, diharapkan semua hal tersebut mampu membantu dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Penjelasan di atas menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik organisasi dengan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan termuat di dalamnya hal ini terkait dengan keadilan prosedural dan karakteristik kerja dengan umpan balik termuat di dalamnya dan ini terkait dengan keadilan distributif. Keadilan prosedural dan keadilan distributif tersebut adalah bagian dari keadilan organisasi. Setiap organisasi/perusahaan pasti memiliki tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mencapai tujuan tersebut hal penting yang harus ada adalah adanya keadilan

berorganisasi. Menurut Robbins and Judge (2009: 249) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil ditempat kerja.

Terkait permasalahan keadilan organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang memperoleh hasil bahwa berdasarkan wawancara salah satu karyawan di perusahaan tersebut yaitu "DYS" pada tanggal 6 Februari 2015 terkait keadilan prosedural menyebutkan bahwa, terdapat beberapa peraturan yang dirasa karyawan tidak adil terkait fasilitas yang seharusnya diberikan kepada karyawan seperti sepatu kerja, masker, sarung tangan, pakaian kerja, perlindungan mata dan telinga yang di dalam peraturan sudah dijelaskan hal tersebut diberikan setiap hari namun perusahaan hanya memberikannya disetiap hari Senin dan hari Kamis. Selain itu peraturan untuk kerja lembur yang disediakannya transportasi dan makanan bergizi tidak berlaku. Tidak adanya pemberitahuan tentang adanya jam lembur sebelumnya, karyawan diputus kerja secara sepihak sebelum kontrak selesai ketika manager tidak senang dengan kerja karyawan, tidak adanya karyawan tetap karena setelah kontrak tiga bulan karyawan selalu diputus kerja kemudian selalu diperpanjang kontrak tiga bulan dan seterusnya. Seharusnya menurut aturan pemerintah menetapkan karyawan yang kerja selama satu tahun menjadi karyawan tetap, tetapi di perusahaan tersebut tidak berlaku.

Terkait permasalahan keadilan distributif di perusahaan tersebut, berdasarkan wawancara dari informan yang sama dan pada tanggal yang sama menyatakan bahwa, imbalan yang dirasakan oleh karyawan tidak seimbang dikarenakan kontribusi yang karyawan berikan dengan hasil yang diperoleh tidak sama. Hal ini dapat dilihat dari promosi jabatan yang menyebutkan bahwa

promosi jabatan diberikan berdasarkan lamanya karyawan bekerja, namun promosi jabatan tersebut diberikan kepada karyawan yang kurang mampu. Selain itu, promosi jabatan yang dapat dilihat dari naiknya jabatan karyawan tersebut dan dengan bertambahnya tanggung jawabnya, dirasa tidak seimbang dengan imbalan yang diterimanya karena hanya memiliki selisih imbalan sebesar Rp. 100.000,- saja. Kemudian telatnya pembayaran gaji karyawan dan upah lembur selama empat jam hanya dibayarkan dua jam saja dan ketika simpanan gaji lembur dua jam sudah menumpuk, terkadang simpanan tersebut hilang dan ini sangat merugikan karyawan. Pemberian gaji untuk karyawan lama dengan karyawan baru semua disama ratakan, hal ini merugikan karyawan lama dikarenakan pekerjaan untuk karyawan lama akan semakin banyak dari pada karyawan baru. Hal ini dikarenakan karyawan lama harus mengajarkan kepada karyawan baru bagaimana cara kerjanya, karena di perusahaan tersebut tidak memberikan pelatihan terlebih dulu untuk karyawan baru. PT. SAI Apparel Industries Semarang juga tidak memberikan tunjangan-tunjangan untuk karyawan seperti tunjangan hari raya yang semestinya diperoleh oleh karyawan. Semua hal ini dapat memicu berbagai masalah disuatu organisasi, harapan karyawan dengan bekerja dapat merubah nasib seseorang tapi pada kenyatannya tidak selaras dengan harapan tersebut.

Teori keadilan organisasi pada awalnya berasal dari teori kesamaan yang dikembangkan oleh Adams pada tahun 1965. Welbourne, *et al.,* (dalam Sjahruddin, *et al*., 2013: 134) teori ini menyatakan bahwa perlakuan yang adil akan muncul jika perbandingan antara hasil yang dicapai dengan kontribusi yang

diberikan dianggap seimbang jika dibandingkan dengan orang lain. Menurut Lind & Tyler (dalam Faturochman, 2012: 20) secara umum keadilan digambarkan sebagai suatu situasi sosial ketika norma-norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi. Sedangkan untuk keadilan prosedural adalah mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keptusan (Gibson, *et al*., 2012: 148).

Selain keadilan prosedural juga terdapat keadilan distributif. Menurut Baron and Byrne (2005: 201) dalam teori juga menjelaskan bahwa keadilan distributif mengacu pada penilaian individual mengenai apakah mereka menerima bagian yang adil dari hasil akhir yang proporsional dengan kontribusi mereka pada kelompok atau pada hubungan sosial manapun. Sedangkan menurut Faturochman (2012: 34) dijelaskan juga bahwa keadilan distributif tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Pembagian dikatakan adil secara distributif ketika pembagian tugas pekerjaan berdasarkan tanggung jawab yang harus diselesaikannya. Penyaluran yang dimaksudkan adalah terkait kontribusi atau sumbangan tenaga yang diberikan karyawan telah sesuai dengan hasil yang akan diperoleh. Keadilan distributif telah dikatakan adil ketika penempatan karyawan telah sesuai dengan keahliannya dalam bekerja. Pertukaran yang dimaksudkan disini bisa berupa pertukaran jabatan atau kenaikan jabatan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya dan diberikan kepada karyawan yang layak mendapatkannya.

Harapan karyawan dengan terealisasinya peraturan-peraturan perusahaan yang berguna untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, akan membentuk kerjasama yang baik antara perusahaan dan karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas karyawan dalam bekerja dan keinginan kuat karyawan untuk tetap memberikan kontribusi di perusahaan tersebut. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian oleh Cropanzano, *et al*., (2007: 34) menunjukkan bahwa keadilan dalam organisasi memiliki potensi untuk menciptakan manfaat yang kuat bagi organisasi dan karyawan yaitu, menampilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan kinerja, kepuasan pembayaran dan berkurangnya konflik individu akan menampilkan tingkat kinerja dan tingkat komitmen yang lebih tinggi, peningkatan kerja dan kepuasan pembayaran, peningkatan tingkat kepercayaan dan sikap anggota organisasi ketika merasa bahwa proses pengambilan keputusan adil dan mereka diperlakukan dengan adil.

Masalah ketidakadilan bukanlah persoalan baru. Masalah ini bisa terjadi dimana saja, salah satunya masalah ketidakadilan dalam suatu organisasi/perusahaan, sehingga masalah tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi para anggota organisasi. Apabila masalah tersebut tidak diselesaikan, maka dapat menimbulkan berbagai perilaku menyimpang yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi tersebut. Beberapa perilaku menyimpang yang dapat dilakukan akibat ketidakadilan dalam organisasi/perusahaan adalah karyawan bekerja tidak sesuai dengan ketentuan, mengabaikan kewajiban dan tugas-tugasnya, motivasi dalam bekerja melemah, tidak produktif dalam bekerja, kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai, dan lain-lain.

Kaitan antara keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut, berdasarkan hasil wawancara dari informan yang berbeda dan pada tanggal yang berbeda yaitu diketahui bahwa karyawan yang bekerja di PT. SAI Apparel Industries Semarang memiliki komitmen organisasi yang bervariasi, yaitu terdapat karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah dan ada yang memiliki komitmen organisasi tinggi. Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggan 27 Maret 2015 dengan "WY" karyawan yang pernah bekerja di PT. SAI Apparel Industries Semarang dan sekarang telah keluar dari perusahaan tersebut menunjukkan komitmen dalam berorganisasi yang rendah, yang menyebutkan bahwa peraturan-peraturan yang terdapat di perusahaan kurang diterapkan. Karyawan merasa sisi keadilan perusahaan kepada karyawan kurang terlihat. Seperti yang telah dijelaskan di atas menyebutkan bahwa ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terkait keadilan prosedural yaitu pada peraturan mengenai fasilitas perusahaan dan keselamatan kerja untuk karyawan tidak terlaksana dan tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Perusahaan tidak menerapkan peraturan tentang waktu kerja dan kerja lembur pada karyawan. Kontrak kerja karyawan tidak sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah. Karyawan merasa tidak adil secara distributif dikarenakan karyawan merasa upah yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan peraturan yang telah ada di perusahaan.

Hasil wawancara pada tanggal 6 Februari 2015 dengan "DYS" yaitu karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang yang menunjukkan komitmen

organisasi tinggi dan menunjukkan keinginan kuat untuk tetap berada dalam perusahaan untuk memberikan kontribusi menyatakan bahwa "DYS" mengeluhkan hal yang sama dengan "WY", namun karyawan meyakini bahwa perusahaan telah bersikap cukup adil karena apa yang dibutuhkan karyawan dapat terpenuhi. Gaji yang mereka dapatkan sudah sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan, dengan adanya klinik dapat menjamin keselamatan mereka dan dengan diberlakukannya hari libur dan cuti perusahaan sudah bersikap adil kepada karyawan. Hal tersebut dirasa telah cukup adil dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani tahun 2005, yang berjudul "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)", menunjukkan hasil mayor bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan hasil minor menunjukan keadilan distributif perusahaan lebih dominan mempengaruhi komitmen pada perusahaan. Penelitian Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani ini serupa dengan penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah selain tidak adanya variabel keadilan interaksional, peneltian ini dilakukan ditempat yang berbeda, jumlah subyek yang berbeda, teknik sampel yang berbeda dan teori yang digunakan dalam penelitian ini berbeda. Secara keseluruhan penelitian Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani menggunakan teorinya Bass (2003) meskipun terdapat teorinya Faturochman (2002), Robbins (1998) dan Mayer & Powell (2003). Sedangkan

pada penelitian yang akan dilakukan ini, peneliti menggunakan teorinya Newstrom (2007), Robbins & Judge (2009), Luthans (2006), Mowday (1979), Faturochman (2012), Baron & Byrne (2005), Gibson, *et al*., (2012) dan Colquitt (2001). Instrumen pada variabel komitmen organisasi yang digunakan untuk mengumpulkan data ini juga berbeda, meskipun menggunkan aspek yang sama yaitu komitmen afektif, kelanjutan dan normatif namun item yang digunakan berbeda dan dengan jumlah item yang berbeda juga. Penelitian ini menggunakan item sebanyak 20 butir item yang dibuat oleh peneliti sendiri, sedangkan pada penelitian Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani sebanyak 26 butir item. Begitu juga dengan variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif. Variabel keadilan prosedural pada penelitian Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani menggunakan jumlah item sebanyak 17 butir item sedangkan pada panelitian ini item yang digunakan sebanyak 24 butir item yang dibuat oleh peneliti sendiri. Variabel keadilan distributif pada penelitian Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani menggunakan item sebanyak 17 butir item, sedangkan pada penelitian ini menggunakan item sebanyak 15 butir item yang dibuat oleh peneliti sendiri dengan aspek yang berbeda dari Colquitt (2001).

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Raymond Loi, *et al.,* tahun 2006, yang berjudul "*Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support*", menunjukkan hasil penelitian bahwa keadilan prosedural dan distributif memberikan kontribusi terhadap pengembangan POS, dan POS merupakan mediator dari keadilan prosedural dan distributif yang mempengaruhi

komitmen organisasi dan intensi untuk keluar. Seperti yang diharapkan, komitmen organisasi berhubungan negatif dengan intensi untuk keluar. Perbedaan penelitian Raymond Loi, *et al.,* dengan penelitian ini adalah selain subyek dan tempat penelitian yang berbeda, skala yang digunakan juga berbeda. Skala keadilan prosedural pada penelitian Raymond Loi, *et al.,* menggunakan skala yang diadopsi dari Moorman dengan 7 item, sedangkan pada penelitian ini menggunakan 6 aspek dengan item sebanyak 24 butir item yang berbeda dan item dibuat oleh peneliti sendiri. Skala keadilan distributif pada penelitian yang dilakukan oleh Raymond Loi, *et al.,* menggunakan skala yang diadopsi dari Harga dan Mueller (1986) dengan 5 item. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan skala keadilan distributif dengan skala sebanyak 15 item berdasarkan aspek keadilan distributif dari Colquitt (2001) dengan item yang dibuat oleh peneliti sendiri. Kemudian pada penelitian Raymond Loi, *et al.,* terdapat variabel POS yang menjadi mediator dari keadilan prosedural dan distributif yang mempengaruhi komitmen organisasi dan intensi untuk keluar. Variabel POS terdiri dari 6 item berdasarkan skala versi Eisenberger (1986). Komitmen organisasi menggunakan skala sebanyak 8 item dengan menggunkan skala komitmen afektif yang dikembangkan oleh Allen dan Mayer (1990), dan variabel intensitas untuk keluar menggunkan skala sebanyak 4 item yang diadopsi dari Rosen dan Korabik (1991). Sedangkan pada penelitian ini menggunakan skala komitmen organisasi dengan 3 aspek yaitu komitmen afektif, kelanjutan dan normatif dengan 20 item, dan pada penelitian ini tidak terdapat variabel POS. Selain itu teori yang digunakan juga berbeda, penelitian yang akan dilakukan

menggunakan teori dari Newstrom (2007), Robbins & Judge (2009), Luthans (2006), Monday (1979), Faturochman (2012), Baron & Byrne (2005), Gibson, *et al*., (2012) dan Colquitt (2001). Sedangkan Raymond Loi, *et al.* menggunakan teori dari Gouldner (1960), Blau (1964), Eisenberger, *et al*. (1986), Adams (1965), Greenberg (1990), Allen & Mayer (1990), Shore & Shore (1995), Moorman, *et al*. (1998) dan Mobley, *et al*. (1979).

Penelitian yang dilakukan oleh Kanwal Raza, *et al*., tahun 2013, yang berjudul "*Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan*", dari hasil regresi linier menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan membentuk produktivitas dalam organisasi. Perbedaan penelitian Kanwal Raza, *et al*., dengan penelitian ini selain subyek dan tempat yang berbeda, perbedaan lainnya adalah skala yang digunakan untuk mengambil data. Kanwal Raza, *et al*., menggunakan skala keadilan distributif yang dikembangkan oleh Nieoff dan Moorman (1993). Sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala keadilan distributif dengan menggunakan 4 aspek dan skala sebanyak 15 item berdasarkan aspek keadilan distributif dari Colquitt (2001) dengan item yang dibuat oleh peneliti sendiri. Kanwal Raza, *et al*., juga menggunakan skala keadilan prosedural yang diadaptasi oleh Nieoff dan Moorman (1993) dengan item sebanyak 7 butir item. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan 6 aspek dan item sebanyak 24 butir item yang berbeda dan item dibuat oleh peneliti sendiri. Variabel komitmen

organisasi pada penelitian Kanwal Raza, *et al*., menggunakan skala yang diadopsi dari Balfour dan Wechsler (1996) dengan 9 item yang digunakan untuk mengukur tiga dimensi organisasi komitmen yaitu afiliasi, identifikasi dan pertukaran. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan skala komitmen organisasi sebanyak 20 item dari tiga dimensi komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Teori yang digunakan juga berbeda, dimana pada penelitian ini menggunakan teori dari Newstrom (2007), Robbins & Judge (2009), Luthans (2006), Monday (1979), Faturochman (2012), Baron & Byrne (2005), Gibson, *et al*., (2012) dan Colquitt (2001). Sedangkan penelitian Kanwal Raza, *et al*., menggunakan teori dari Greenberg (1990), Mayer & Allen (1996), Adams (1965), Laventhal (1980) dan Porter (1974).

Berdasarkan data awal yang telah dipaparkan di atas, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai bagaimanakah pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang terhadap komitmen organisasi karyawan di perusahaan tersebut. Alasan peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi karena diketahui di perusahaan tersebut sering terjadinya pergantian karyawan dengan banyaknya karyawan yang keluar masuk di perusahaan tersebut, dan permasalahan keadilan yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Peneliti akan melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagi berikut:

1. Bagaimanakah keadilan prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang?
2. Bagaimanakah keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang?
3. Bagaimanakah komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang?
4. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah keadilan prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang.
2. Untuk mengetahui bagaimanakah keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang.
3. Untuk mengetahui bagaimanakah komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan ilmu psikologi khususnya psikologi industri yang berkaitan dengan masalah keadilan prosedural, keadilan distributif dalam suatu organisasi dan komitmen dalam berorganisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi karyawan

   Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang apa saja hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan untuk tetap bekerja disuatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

   Bagi perusahaan, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan betapa pentingnya suatu keadilan dalam organisasi/perusahaan, hal ini dilakukan agar membentuk kerjasama yang baik antara perusahaan dan karyawan sehingga dapat membangun komitmen organisasi yang kuat pada karyawan guna mencapai tujuan dan kesejahteraan bersama.

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Memasuki dunia kerja seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang amat penting, ini dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kekuatan para karyawan dalam memberikan kontribusi pada organisasi. Menurut Newstrom (2007: 207) komitmen organisasi atau loyalitas karyawan, adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan keinginan karyawanuntuk melanjutkan partisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi digambarkan seperti gaya magnet yang dapat menarik satu objek metalik yang lain, itu adalah ukuran dari kesediaan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2009: 100) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Luthans(2006: 249) sebagai sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Definisi di atas menjelaskan bahwa, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan

dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi menurut Curry,*et al*.,(dalam Bakhshi,*et al*., 2009: 147) mengidentifikasi sejauh mana seseorang karyawan terlibat dengan sebuah organisasi. Menurut Mowday, *et al.,* (1979: 226) komitmen merupakan sesuatu yang melampaui loyalitas yang pasif, ini melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi sehingga individu bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri dalam rangka memberikan kontribusi kepada organisasi untuk kesejahteraan. Oleh karena itu komitmen dapat disimpulkan tidak hanya dari keyakinan individu dan opini tetapi juga dari tindakan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap individu yang berhubungan dengan identifikasi yang diwujudkan dengan cara pengenalan diri terhadap organisasi, keyakinan terhadap organisasi, keterlibatan diri dalam kegiatan organisasi, loyalitas karyawan terhadap organisasi dan keinginan yang kuat terhadap organisasi untuk tetap bekerja dan tetap menjadi anggota di organisasi/perusahaan dan berusaha menerima ketentuan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

2.1.2 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Luthans(2006: 249) dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga dimensi model komponen yang diajukan oleh Mayer dan Allen, ketiga dimensi tersebut adalah:

a. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
b. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
c. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Aspek yang telah dijelaskan di atas serupa dengan penjelasan oleh Mayer & Allen dalam jurnal yang berjudul "*Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry*" yaitu penelitian oleh Kaur & Shandu yang terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi. Dimensi pertama disebut sebagai komitmen afektif, dimensi kedua yaitu komitmen kelanjutan yang didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa berkomitmen untuk organisasi berdasarkan biaya. Kemudian untuk dimensi yang ketiga dijelaskan oleh Weiner (dalam Kaur & Shandu, 2010: 142) yaitu komitmen normatif didefinisikan sebagai perasaan karyawan tentang kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Sedangkan menurut Steers (dalam Pratiwi, 2014: 13) menjelaskan komitmen organisasi memiliki tiga aspek, diantaranya yaitu:

a. Identifikasi. Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya yang akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi.
b. Keterlibatan. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka bersedia dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan bersama.
c. Loyalitas. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan atau menjaga keanggotaan dengan organisasi. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini aspek-aspek komitmen organisasi yang digunakan adalah sesuai dengan pendapat Mayer & Allen yang dijelaskan oleh Luthans, Kaur & Shandu, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif yang dirasa lebih sesuai, jelas, lengkap dan mudah untuk dipahami.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Selain definisi dan aspek tentang komitmen organisasi, juga terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Menurut Luthans (2006: 249) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Variabel orang

   Variabel orang meliputi usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektifitas positif atau negatif atau atribusi kontrol internal atau eksternal. Variabel orang disini bisa berasal dari individu sendiri ataupun dari orang lain. Usia disini berkaitan dengan faktor individu, ketika faktor usia menjadi faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah saat usia yang belum memenuhi syarat dan usia yang sudah semakin tua untuk melakukan pekerjaan di organisasi/perusahaan tersebut. Selain itu, kedudukan atau jabatan yang diperoleh tidak sesuai dengan kemampuannya atau dengan kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan jabatannya sekarang. Hal ini juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

b. Variabel organisasi

Variabel organisasi meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia. Ketika suatu organisasi memiliki rancangan pekerjaan dan ketentuan yang tidak sesuai dengan aturan yang ada di organisasi tersebut, hal ini dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawannya. Selain itu, seorang pemimpin juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan, ketika seorang pemimpin tidak mampu bersikap adil dan tidak bisa memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi seluruh karyawan, ini juga dapat memberikan dampak pada komitmen organisasi.

c. Varibel non-organisasi

Variabel non-organisasi yaitu adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya. Hal ini berkaitan dengan adanya alternatif pekerjaan lain yang ditawarkan lebih baik dibandingkan pekerjaan sekarang. Ketika terdapat pekerjaan yang mampu memberikan penawaran lebih baik dan pekerjaan tersebut mampu mengembangkan karirnya, hal ini akan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Sedangkan menurut Steers & Porter (dalam Buhali & Margaretha, 2013: 16) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu, sebagai berikut:

a. Karakteristik personal meliputi, pendidikan, dorongan berprestasi, nilai-nilai individu, keluarga, usia, masa kerja,sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. Ketika semua hal tersebut tidak ada pada diri seorang individu

maka akan dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan dalam bekerja. Ketika pendidikan tidak mendukung, tidak adanya semangat berprestasi, bakat dan keterampilan yang dimiliki kurang dan tidak adanya dukungan dari keluarga akan sangat berpengaruh terhadap komitmennya di organisasi tersebut.

b. Karakteristik kerjadi dalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasanperan, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab. Ketika seorang karyawan tidak mampu menghadapi tantangan dari pekerjaannya, tidak mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya, tidak memahami pekerjaan yang harus dilakukan dan mengalami stres dalam melakukan pekerjaannya tersebut akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, ketika pekerjaan tersebut menghambat karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan mengembangkan karirnya juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

c. Karakteristik organisasi meliputi, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilankeputusan, serta sifat dan kualitas pekerjaan. Karakteristik organisasi juga memiliki pengaruh yang besar, ketika aturan yang digunakan organisasi/perusahaan tidak sesuai ketentuan dan tidak adanya kebebasan karyawan untuk menyalurkan kritik dan saran dalam pengambilan keputusan serta pekerjaan yang diberikan kepada karyawan kurang sesuai dengan kemampuannya, maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh yang kuat pada komitmen organisasi adalahkarakteristik personal, dari karakteristik personal menurut Chusmir (dalam Buhali & Margaretha, 2013: 16),maka akan timbul dua keadaan eksternal yang akan mempengaruhi proseskomitmen, yaitu situasi keluarga dan situasi pekerjaan. Sedangkan menurut Hodge & Antony (dalam Pratiwi, 2014: 17) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya:

a. Kepuasan kerja. Ketika karyawan memperoleh kepuasan pribadi pada tugasnya mereka akan lebih toleran dalam mengarahkan dan mengontrol dirinya jika mengalami kekecewaan.
b. Identifikasi. Ketika karyawan merasa tujuan pribadinya sejalan dengan perusahaan, akan timbul identifikasi dan rasa percaya bahwa perusahaan akan bermanfaat bagi mereka.
c. Keterlibatan kerja. Karyawan yang aktif berpatisipasi dalam perusahaan dan pekerjaan (khususnya dalam pengambilan keputusan) juga memiliki rasa komitmen dan lebih tertarik pada organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa, terdapat dua faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari diri individu sendiri (faktor personal). Sedangkan untuk faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar individu, yaitu faktor dari organisasi. Kemudian komitmen

organisasi juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, identifikasi dan keterlibatan kerja.

2.2 Keadilan Organisasi

Menurut Faturochman (2012: 20) keadilan pada dasarnya merupakan bagian moralitas, tetapi pada sisi lain keadilan telah dirumuskan dalam aturan-aturan yang baku dan harus dilakukan dengan ketat. Moralitas sendiri merupakan adat istiadat, sedangkan yang dimaksud keadilan disini adalah keadilan prosedural dan keadilan ditributif. Ketika keadilan disuatu organisasi/perusahaan tersebut tidak sesuai dengan aturan atau adat istiadat yang telah ditetapkan di organisasi/perusahaan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa keadilan di organisasi/perusahaan tersebut tidak bermoral. Robbins and Judge (2009: 249) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap organisasi mereka adil ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. Keadilan yang berkembang dalam psikologi, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Menurut Faturochman (2012: 22) keadilan interaksional diuraikan paling akhir karena keadilan ini berkembang setelah keadilan prosedural dan keadilan distributif dan keadilan ini belum banyak dibahas dalam literatur dan belum banyak mendapat sorotan. Berikut penjelasan mengenai keadilan prosedural dan keadilan distributif.

2.2.1 Keadilan Prosedural

2.2.1.1 Pengertian Keadilan Prosedural

Menurut Baron and Byrne (2005: 201) keadilan prosedural adalah keadilan dari prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil akhir yang ada diantara anggota kelompok. Kemudian Robbins and Judge (2009: 250) mendefinisikan keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. Pengendalian proses adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil.

Gibson, *et al*., (2012: 148) mendefinisikan keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan. Menurut Nabatachi, *et al*., (dalam Al-Zu'bi, 2010: 103) keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses. Kemudian menurut Greenberg (dalam Nasurdin & Ahmad, 2001: 32) keadilan prosedural merupakan penilaian orang tentang keadilan dari proses pembuatan alokasi hasil keputusan.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa, keadilan prosedural merupakan keadilan yang dilihat dari sejauh manakah suatu organisasi/perusahaan bersikap adil terhadap seluruh karyawannya atas aturan dan prosedur untuk mengatur suatu proses yang berlaku di organisasi/perusahaan

tersebut, dari prosedur yang telah ditetapkan tersebut dapat menentukan hasil atau imbalan yang akan diterima oleh karyawannya.

2.2.1.2 Aspek-Aspek Keadilan Prosedural

Bila setiap aturan dalam suatu organisasi dapat dipenuhi, maka dapat dikatakan suatu prosedur tersebut dikatakan adil. Dalam kaitannya ini menurut Laventhal (dalam Colquitt dkk., 2001; dalam Lind & Tyler, 1988; dalam Faturochman, 2012: 23) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Enam aturan tersebut yang adalah sebagai berikut.

a. 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.
b. 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 pemihak-pemihak harus dihindarkan.
c. 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.
d. Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mendukung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang akan muncul.

e. Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.

f. Etis. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral tidak bisa dikatakan adil.

Aspek-aspek keadilan prosedural yang telah dijelaskan di atas selaras dengan aspek-aspek keadilan prosedural yang dijelaskan oleh Laventhal, *et al.,* (dalam Hazzi, 2012: 165) dalam jurnal yang berjudul "*organizational justice: the sound investment in organizations"* yaitu konsistensi, bebas dari bias, akurat, diperbaiki, keterwakilan (representatif) dan etika.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di atas, dalam penelitian ini aspek-aspek keadilan prosedural yang digunakan sesuai dengan penjelasan di atas yang memeliki beberapa aspek diantaranya yaitu, konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif, dan etis. Berdasarkan perhitungan mean empiris dari enam aspek keadilan prosedural, aspek minimalisasi bias memiliki mean empiris paling tinggi dibandingkan dengan aspek lainnya. Hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa aspek minimalisasi bias merupakan aspek yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap variabel keadilan prosedural.

2.2.1.3 Model-Model Keadilan Prosedural

Ada dua model keadilan prosedural, model pertama dikenal dengan dengan model keadilan pribadi (*self interest model*) menurut Thibaut & Walker (dalam Faturochman, 2012: 25). Sedangkan model kedua adalah model nilai-nilai

kelompok (*group value model*) yang dikemukakan oleh Lind & Tyler (dalam Faturochman, 2012: 25). Berikut pembahasan dari model kepentingan pribadi dan model kepentingan kelompok .

a. Model Kepentingan Pribadi

Pembahasan tentang keadilan prosedural dalam psikologi sosial, antara lain muncul karena konflik. Pengambilan Keputusan yang melibatkan lebih dari satu orang sering buntu karena tidak ada kesepakatan. Tiap-tiap pihak tidak mau mengalah karena tidak ingin kehilangan peluang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan. Lebih dari itu, orang lebih sering berupaya untuk tidak sekedar mendapatkan keinginannya, tetapi juga berusaha untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dalam melakukan interaksi atau transaksi. Sifat egosentris seperti ini merupakan gejala yang banyak ditemukan diberbagai tempat dan diberbagai kesempatan. Untuk mendapatkan itu semua, orang yang terlibat dalam proses sosial berusaha untuk mengontrolnya. Keadilan prosedural berkaitan dengan kecilnya tingkat konflik dan ketidakharmonisan dalam kelompok, organisasi atau institusi sosial. Hal ini merupakan pandangan dari sisi keadilan prosedural objektif. Secara subjektif, prosedur dikatakan adil bila dapat mengakomodasikan kepentingan individu.

b. Model Nilai-Nilai Kelompok

Berbeda dengan asumsi model kepentingan pribadi, model kedua ini menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Di dalam kelompok, individu pada dasarnya lebih mengutamakan kebersamaan dari

pada mementingkan dirinya sendiri. Prinsip-prinsip partisipasi, kooperasi dan altruisme akan lebih menonjol dibandingkan dengan egoisme individu meskipun egoisme ini tidak bisa hilang sama sekali. Model ini juga menganggap bahwa prosedur merupakan norma-norma yang mengatur perlakuan, struktur dan proses sosial. Keadilan prosedural menurut model ini pada prinsipnya adalah kesesuaian antara nilai-nilai kelompok dengan prosedur kelompok. Bila keadaan ini telah tercipta di dalam keadilan prosedural tercakup juga unsur kepatuhan terhadap prosedur. Oleh karena itu, dari sisi anggota kelompok, keadilan ini berpengaruh pada penilaian terhadap pimpinan dan lembaga. Pada sisi lain, pemimpin atau penguasa juga akan menekankan pentingnya kepatuhan terhadap prosedur bagi anggota kelompok. Dengan demikian, terdapat hubungan yang searah antara penilaian terhadap keadilan dengan penilaian terhadap kelompok itu. Kenyataan ini menjadi salah satu aspek penting dalam kajian keadilan prosedural menurut model ini. Model ini juga berasumsi bahwa individu akan memikirkan hubungan dirinya dengan kelompok, terutama dengan pemimpin atau pemegang kekuasaan, yang akan terjadi dalam jangka waktu lama.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua macam model keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi dan model nilai-nilai kelompok. Dijelaskan bahwa pada model kepentingan pribadi berkaitan dengan munculnya konflik, seberapa besar atau seberapa kecilnya tingkat konflik dan ketidakharmonisan dalam kelompok, organisasi atau institusi sosial dan lebih bersifat egosentris. Kemudian pada model nilai-nilai kelompok

menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Di dalam kelompok, individu pada dasarnya lebih mengutamakan kebersamaan dari pada mementingkan dirinya sendiri.

2.2.2 Keadilan Distributif

2.2.2.1 Pengertian Keadilan Distributif

Menurut Baron and Byrne (2005: 201) keadilan distributif yaitu mengacu pada penilaian individual mengenai apakah mereka menerima bagian yang adil dari hasil akhir yang proporsional dengan kontribusi mereka pada kelompok atau pada hubungan sosial manapun. Kemudian Robbins and Judge (2009: 249) keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu-individu. Menurut Noe *et al*., (dalam Kristanto, 2013: 21) menyebutkan keadilan distributif sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Gibson, *et al.,* (2012: 148) mendefinisikan keadilan distributif adalah persepsi keadilan sumber daya dan imbalan dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Yamagishi (dalam Faturochman, 2012: 34)keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi diantara anggota kelompok dan pertukaran antarpasangan. Dijelaskan juga bahwa keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.Tujuan dari adanya distributif adalah kesejahteraan sehingga didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan.Kesejahteraan yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah sejauh manakah keadilan imbalan yang didapatakan oleh karyawan atas kontribusi yang karyawan berikan kepada organisasi dan sebandingkah imbalan yang diterima karyawan dengan imbalan yang diterima orang lain dalam organisai tersebut. Imbalan yang dimaksudkan bukan hanya penghargaan yang diterima oleh karyawan tetapi sejauh mana imbalan tersebut dapat mensejahterakan karyawan, yaitu meliputi kesejahteraan fisik, psikologis, ekonomi dan sosial.

Kesejahteraan fisik yang dimaksudkan adalah perusahaan harus menyediakan alat keamanan kerja bagi seluruh karyawannya pada saat bekerja dan menyediakan klinik kesehatan. Hal tersebut dilakukan untuk menjamin kesejahteraan fisik, keamanan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain kesejahteraan fisik, juga terdapat kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis adalah kesejahteraan yang terkait kondisi individu yang ditandai dengan adanya perasaan bahagia, memiliki kepuasan hidup dan tidak adanya tanda-tanda depresi. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memberikan kesejahteraan psikologis pada karyawannya yaitu dengan memberikan semua hak-hak yang seharusnya karyawan dapatkan terkait imbalan, THR yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan.

Kesejahteraan selanjutanya yaitu kesejahteraan ekonomi, hal ini terkait imbalan yang didapatkan karyawan sudahkah sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kesejahteraan ekonomi yang dimaksudkan adalah perusahaan harus memberikan gaji atau imbalan yang sesuai dengan ketentuan

yang berlaku di perusahaan tersebut. Harapannya dengan pemberian imbalan yang telah sesuai dapat membantu karyawan untuk meningkatkan ekonomi keluarganya. Kemudian untuk kesejahteraan sosial adalah selalu memperhatikan dan memperlakukan hak manusia sebagaimana mestinya. Kesejahteraan sosial yang dimaksudkan adalah lebih mementingkan kebersamaan, untuk itu perusahaan haruslah memberikan kesejahteraan yang sama pada setiap karyawannya tanpa memihak dan perusahaan harus mampu bersikap adil untuk mementingkan kepentingkan bersama dari pada mementingkan keuntungan perusahaa semata.

2.2.2.2 Aspek-Aspek Keadilan Distributif

Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukuran keadilan distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001: 389), aspek-aspek keadilan distributif yaitu sebagai berikut.

a. Persamaan, menunjukkan bahwa imbalan yang didapatkan mencerminkan usaha yang diberikan untuk pekerjaan.
b. Kelayakan, menunjukkan bahwa kelayakan imbalan yang didapatkan telah sesuai dengan penyelesaian pekerjaan.
c. Kontribusi, menunjukkan bahwa imbalan yang didapatkan sudah mencerminkan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
d. Kinerja, menunjukkan bahwa imbalan yang didapatkan telah sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan pendapat dari tokoh di atas, dalam penelitian ini variabel keadilan distributif menggunakan aspek-aspek yang dikembangkan oleh Colquitt

(2001: 389), aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur keadilan distributif adalah adanya persamaan, kelayakan, kontribusi dan kinerja.

2.2.2.3 Nilai-Nilai Keadilan Distributif

Nilai-nilai keadilan distributif sangat bervariasi menurut (Deutsch, 1975; Feather, 1990, 1994; Rasisnski, 1987; Reis, 1987; Rohrbaugh dkk., 1980; Thornblom, 1977; dalam Faturochman, 2012: 35). Beberapa nilai yang telah teridentifikasi berkaitan dengan cara-cara distribusi diuraikan sebagai berikut.

a. Distribusi Secara Proporsional

Menurut *Equity Theory* dari Adam (dalam Thornblom, 1977; dalam Faturochman, 2012: 35) keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Ketika seseorang melakukan perbandingan dan dia mendapati bahwa perbandingan tersebut menjadi lebih besar atau lebih kecil, dia akan menilai tidak adil. Namun, bila seseorang mendapatkan bahwa dari perbandingan tersebut proporsi yang diterima dirinya lebih besar, ada kemungkinan bahwa hal itu lebih ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan dengan bila proporsi yang diterimanya lebih rendah dari pada yang semestinya.

b. Distribusi Merata

Dalam prinsip distribusi ini setiap orang yang terlibat akan menerima pembagian yang sama dengan orang lain. Bila prinsip ini digunakan, variasi penerimaan antara satu orang dengan lainnya sangat kecil atau bahkan tidak ada. Dimungkinkan ada variasi bila ada jenis-jenis pekerjaan atau bagian-

bagian dalam satu organisasi atau kelompok. Variasi itu terjadi antarkelompok, bukan di dalam setiap kelompok.

c. Distribusi berdasarkan Kebutuhan

Prinsip ketiga mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Disini dapat diinterpretasi bahwa seseorang akan mendapatkan bagian sesuai dengan kebutuhannya dan dalam hubungan kerja makin besar upah yang diterima. Prinsip ini menjadi pertimbangan dalam pemberian upah pekerja/buruh di Indonesia. Kebutuhan yang menjadi pertimbangan adalah kebutuhan fisik minimum. Menurut para kritisi (Aritonang, 1992, Tim Prisma, 1994: dalam Faturochman, 2012: 38) KFM sebagai standar pembayaran dinilai terlalu rendah. Orang yang tercukupi kebutuhan fisiknya, apalagi standar minimun hanya mampu bertahan hidup, tetapi tidak bisa berkembang. Oleh karena itu, kebutuhan sebagai dasar distribusi dinilai kurang memotivasi orang untuk lebih produktif.

d. Distribusi berdasarkan Permintaan dan Penawaran di Pasar

Mekanisme pasar sering dinilai tidak tepat sebagai dasar untuk menyusun formulasi keadilan. Mekanisme tersebut adalah bagian penting dari kapitalisme yang sering diidentikan dengan kekuasaan di tangan pihak kuat. Diantara konsep mekanisme pasar yang dapat diterapkan untuk memformulasikan keadilan adalah permintaan dan penawaran. Konsep permintaan sejalan dengan kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan terjadinya ketidakadilan, tetapi tidak selamanya dapat dikatakan demikian. Ketika persediaan (penawaran) benar-benar tidak ada

maka tidak dapat dikatakan sebagai tidak adil. Sebaliknya penawaran yang berlebihan tanpa melihat permintaannya maka akan menimbulkan ketidakadilan juga. Untuk menjaga mekanisme ini tetap adil, menurut Smith (dalam Keraf, 1995; dalam Faturochman, 2012: 39) mengusulkan adanya nilai-nilai kemanusiaan yang selalu dijunjung.

e. Distribusi yang Mengutamakan dan Menguntungkan Orang Lain

Tidak semua orang memiliki potensi, dapat berusaha dan memperoleh hasil dari usahanya. Orang cacat, orang sakit, anak-anak, lanjut usia, orang miskin, yatim piatu adalah kelompok yang seharusnya disantuni. Mereka akan sulit bertahan hidup tanpa sentuhan dari pihak yang lebih beruntung. Salah satu prinsip keadilan distributif adalah konsep karitatif. Nilai agama, sosial dan budaya diberbagai belahan bumi menekankan pentingnya bantuan karitatif sebagai upaya mewujudkan keadilan sosial (Lomasky, 1995, Raharjo, 1994; dalam Faturochman, 2012: 39).

f. Kepentingan Bersama di atas Kepentingan Pribadi

Hakikat keadilan adalah keadilan sosial. Keadilan tidak dapat diformulasikan tanpa ada konteks sosialnya. Orang yang mengatakan *"Saya harus adil pada diri sendiri"* pada dasarnya meformulasikan keadilan sosial bila keadilan bagi dirinya yang dimaksudkan berdasarkan pada perbandingan dengan orang lain. Permasalahannya, keadilan adalah salah satu pilar yang menjaga berlangsungnya kehidupan sosial. Dari sekian banyak prinsip keadilan distributif, tiga diantaranya yaitu prinsip proporsional, pemerataan dan kebutuhan paling banyak dibahas dan diterapkan. Prinsip proporsional

bertujuan untuk menciptakan hubungan sosial yang berorientasi pada produktivitas.

Berdasarkan beberapa nilai-nilai keadilan distributif yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang harus ada dalam keadilan distributuf adalah distribusi secara proporsional, distribusi merata, distribusi berdasarkan kebutuhan, distribusi berdasarkan permintaan dan penawaran, distribusi yang mengutamakan dan menguntungkan orang lain dan kepentingan bersama di atas kepentingan umum. Adanya nilai-nilai distributif sangat diharapkan keberadaannya, selain untuk menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dan sosial, dengan adanya nilai-nilai ini akan meningkatkan motivasi untuk lebih produktif.

2.3 Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam menjalankan kegiatan organisasi yang dapat memberikan kontribusi paling besar untuk mencapai suatu keberhasilan. Karena hal tersebut, adanya pembinaan dari organisasi dan pengembangan karyawan sangat diperlukan guna menciptakan karyawan yang berkualitas. Adanya karyawan yang berkualitas akan mampu menciptakan kinerja yang berkualitas juga.

Setiap organisasi/perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan-karyawan dengan kualitas tinggi. Selain hal tersebut perusahaan juga membutuhkan komitmen yang tinggi pada seluruh karyawannya. Menurut

Newstrom (2007: 207) komitmen organisasi atau loyalitas karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan keinginan karyawan untuk melanjutkan partisipasi di dalamnya.

Kesadaran akan hal tersebut akan memberikan dampak yang positif bagi kemajuan perusahaan. Dampak positif yang tercipta adalah dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan, pihak perusahaan dapat mengurangi biaya pemeliharaan sumber daya manusia sebagai akibat dari kasus *turnover*, membantu untuk mencapai kesejahteraan perusahaan untuk meraih tujuan dan memiliki kemungkinan besar untuk dapat berpartisipasi dalam kemajuan perusahaan.

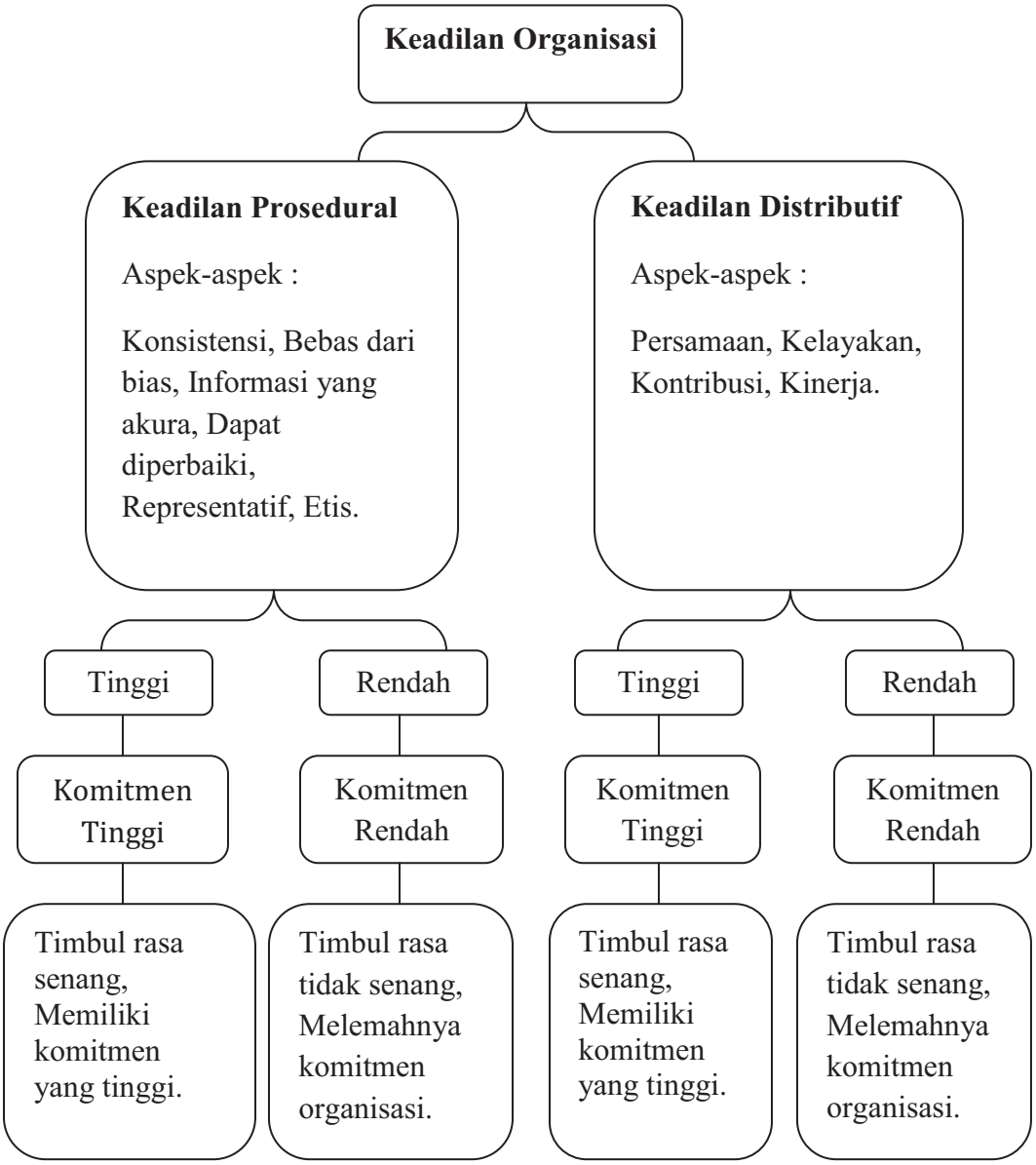
Tidaklah mudah untuk menciptakan komitmen yang tinggi pada karyawan. Karena hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu faktor karakteristik personal yang diketahui bahwa diri dan keluarga sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Chusmir (dalam Buhali & Margaretha, 2013: 16) karakteristik personal akan menimbulkan dua keadaan eksternal yang akan mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu keluarga dan situasi pekerjaan.Hal ini terkait sejauh manakah dukungan keluarga yang diberikan atas pekerjaan tersebut dan dukungan di lingkungan pekerjaan yang dapat dilihat dari seberapa besarkah keadilan yang diterima di lingkungan pekerjaan tersebut. Keadilan yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Ketika karyawan merasakan keadilan prosedural dan keadilan distributif dari perusahaan dalam bentuk penerimaan upah dan penghargaan yang baik dan

penerapan prosedur yang berlaku di perusahaan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas dengan memberikan kontribusi pada perusahaan dengan terciptanya komitmen organisasi yang tinggi, dan sebaliknya. Menurut Bingham (dalam Tyler & Lind, 1992; dalam Al-Zu'bi 2010: 103) secara umum, penelitian menunjukkan bahwa jika proses dan prosedur organisasi yang dianggap adil, maka karyawan akan lebih puas, lebih bersedia untuk menerima keputusan prosedur yang ada dan lebih mungkin untuk membentuk sikap positif tentang organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan akan memberikan kesan positif terhadap organisasi/perusahaan ketika keadilan prosedural dan keadilan distributif dianggap adil.

2.4 Kerangka Berfikir

Keberhasilan perusahaan salah satunya dilihat dari sejauh mana tujuan-tujuan dapat dicapai. Pencapaian tujuan tersebut diiringi dengan kinerja yang baik dan adanya komitmen berorganisasi yang tinggi pada karyawan, untuk itu perusahaan harus mampu menciptakan hal tersebut. Permasalahan yang sering muncul di PT. SAI Apparel Industries Semarang yaitu banyaknya jumlah *turnover* pada karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan pada perusahaan tersebut tergolong rendah. Oleh karena itu, penulis ingin menjelaskan alur pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang melalui kerangka berfikir, yaitu sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi digambarkan bahwa, keadilan prosedural merupakan aturan yang ada di perusahaan, keadilan ini diukur dengan beberapa aspek yaitu konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif dan etis.

Sedangkan keadilan distributif yaitu sebandingkah kontribusi yang karyawan berikan dengan imbalan yang diterimanya. Keadilan distributif ini akan diukur dengan aspek persamaan, kelayakan, kontribusi dan kinerja. Berlakunya suatu prosedur dan imbalan karyawan yang sesuai dengan peraturan yang telah disepakati merupakan bentuk keadilan prosedural dan keadilan distributif dalam organisasi terhadap seluruh karyawan.

Ketika keadilan prosedural suatu organisasi/perusahaan tinggi, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi dan akan merasa senang terhadap organisasi/perusahaan, sebaliknya ketika keadilan prosedural tersebut menunjukkan tingkat keadilan yang rendah, maka akan menimbulkan komitmen organisasi yang rendah dan karyawan merasa tidak senang. Apabila organisasi/perusahaan yang menunjukkan keadilan distributif pada seluruh karyawannya, maka akan tercipta komitmen organisasi yang tinggi dan terbentuknya perasaan senang karyawan. Organisasi/perusahaan yang tidak menunjukkan keadilan distributif pada karyawannya, maka akan muncul komitmen organisasi yang rendah dan akan menimbulkan perasaan tidak senang karyawan terhadap organisasi/perusahaan.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dalam penelitian ini peneliti mengajukan hipotesis penelitian yang akan diuji kebenarannya, yaitu:

H_1 : Ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

H_2 : Ada pengaruh positif keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

H_3 : Ada pengaruh positif keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa PT. SAI Apparel Industries Semarang mampu menerapkan prosedur atau aturan yang cukup adil dengan diberlakukannya aturan yang sama pada setiap karyawan. Perusahaan juga mampu memberikan keadilan distributif atau keadilan imbalan yang cukup, dimana karyawan menerima imbalan yang sama dengan karyawan lainnya yang diberikan sebagai pengganti jasa setelah menyelesaikan pekerjaan. Adanya keadilan yang diberikan perusahaan pada setiap karyawan tersebut, karyawan memberikan loyalitasnya dalam bekerja, produktifitas dan tanggung jawab dalam setiap menjalankan pekerjaannya di perusahaan. Sehingga dengan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan tersebut karyawan tetap berkontribusi dengan memberikan kinerja sebaik mungkin, prestasi kerja dengan memberikan hasil yang berkualitas dan karyawan tetap mempertahankan komitmennya untuk bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, keadilan juga mampu mengurangi jumlah *turnover* pada karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Bagi PT. SAI Apparel Industries Semarang

a. PT. SAI Apparel Industries Semarangdiharapkan mampu mempertahankan prosedur dan aturan yang telah diberikan secara adil dan layak dan diharapkan perusahaan dapat memperbaiki prosedur atau aturan yang kurang layak diberikan untuk karyawannya. Hal inidilakukan dengan tujuan bahwa karyawan dapat diperlakuan secara adil dari prosedur dan aturan yang dibuat oleh perusahaan tersebut.

b. PT. SAI Apparel Industries Semarangdiharapkan mampu memberikan imbalan yang seadil-adilnya, tidak hanya setiap karyawan mendapatkan imbalan yang sama tetapi perusahaan mampu memberikan imbalan yang adil berdasarkan usaha yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan. Hal tersebut akan memberikan efek yang baik untuk perusahaan dengan meningkatnya kinerja yang lebih baik pada karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan asumsi awal dari peneliti saat melakukan studi pendahuluan. Bagi peneliti selanjutnya, saat melakukan studi pendahuluan diharapkan menggunakan jumlah subyek yang sebanding dengan jumlah subyek yang akan digunakan saat penelitian.

b. Peneliti diharapkan dapat melakukan penyebaran skala dan melakukan pengawasan secara langsung kepada responden untuk mendapatkan data yang

lebih akurat dan semua skala yang disebar kepada responden dapat kembali kepada peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

Abrivianto, P. O. dkk. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 7, No. 2, Page 1-9

Al-Zu'bi, H. A. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Bisnis and Management*. Vol. 5, No. 12, Page 102-109

As'ad, M. 2004.*Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri.* Edisi ke Empat. Yogyakarta : Liberty Yogyakarta

Azwar, S. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

_____. 2013. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar

Bakhshi, A., *et al*. 2009. Organizational Justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 9, Page 145-154

Baron, R. A. & Byrne, D. 2005. *Psikologi Sosil Jilid 2*. Jakarta: Erlangga

Budiarto, Y. & Wardani, R. P. 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, Page 109-126

Buhali, G. A. & Margaretha, M. 2013. Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Komitmen Organisasi: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*. Vol. 13, No. 1, Page 15-34

Colquitt, J. A. 2001. On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, Page 386-400

Cropanzano, R., *et al*. 2003. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology.* Vol. 88, No. 1 Page 160-169

_____. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. Page 34-48

Faturochman. 2012. *Keadilan Perspektif Psikologi*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dengan Pustaka Pelajar

Gibson, J. L., *et al*. 2012. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill

Hazzi, O. A. 2012. Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations. *EuropeanJournal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 52. 163-171

Kaur, K. & Sandhu, H. S. 2010. Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12, Page 141- 152

Kristanto, H. 2015. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *JMK*. Vol. 17, No. 1, Page 86-98

Kristanto, S. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensitas Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *Tesis Managemen*. 1-105

Loi, R., *et al*. 2006. Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Page 101-120

Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi

Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

Mowday, R. T., *et al*. 1979.The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, Page 224-247

Nasurdin, A. M. & Ahmad, Z. A. 2001. The Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment in the Malaysian Context: Do Men and Women Differ?. *Asian Academy of Management Journal*. 6 (1): 31-47

Newstrom, J. W. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill

Nugraheni, F. & Wijayanti, R. Y. 2009. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus. Page 1-13

Pratiwi, R. D. 2014. Komitmen Organisasi Ditinjau dari Kualitas Kehidupan Kerja dan Komunikasi Bawahan kepada Atasan. *Skripi Psikologi*. Page 1- 114

Purwanto, E. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Semarang: CV. Swadaya Manunggal

Rahayu, R. H. M. 2013. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Interveling (Survey pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang). *Skripsi Akuntansi*. 1-130

Raza, K., *et al*. 2013. Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 16 (6): 878-883

Robbins, S. P. & Coulter, M. 2010. *Managemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Searle, M. S. 1990. Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Partisipation in Organized Leisure Activities. *Ontario Research Council on Leisure*. Page 1-5

Sjahruddin, H., *et al*. 2013. Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary ResearchBusiness*. Vol. 4, No. 12, Page 133-141

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Suhartini & Hakim. M.I. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Jurnal Solusi*. Vol. 5, No. 2, Page 75-91

Zafirovski, M. 2005. Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*. Page 1-40