

## **Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Ikka Kurniasyari<sup>1</sup>, Didik Subiyanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
Kota Yogyakarta  
email: ikka.kurniasyari1222@gmail.com

Received: 17 Juni, 2021; Accepted: 23 Desember 2021; Published: 31 Desember, 2021

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional. Mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Mengetahui keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional. Populasi penelitian ini seluruh karyawan dari Indigo Batik Yogyakarta berjumlah 40 karyawan. Sampel penelitian karyawan Indigo Batik Yogyakarta dimana seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga teknik pengambilan sampelnya adalah metode sensus. Pengumpulan data sampel dilakukan dengan membagikan kuesioner. Jumlah data kuesioner yang diolah sebanyak 40 kuesioner. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, dibantu oleh program spss versi 23.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi .

**Kata kunci:** Keadilan Distribusi; Keadilan Prosedural; Kepuasan kerja; Komitmen Organisasi

### **Abstract**

The purpose of this study was to determine the effect of distributive justice on organizational commitment. Knowing the effect of procedural justice on organizational commitment. Knowing the effect of job satisfaction on organizational commitment. Knowing distributive justice, procedural justice and job satisfaction have a simultaneous effect on organizational commitment. The population of this study were all employees of Indigo Batik Yogyakarta totaling 40 employees. The research sample of Indigo Batik Yogyakarta employees is where

the entire population is sampled, so the sampling technique is the census method. Sample data was collected by distributing questionnaires. The number of questionnaire data that was processed was 40 questionnaires. Data processing in this study using multiple linear regression analysis techniques, assisted by the SPSS version 23.0 program. The results of this study indicate that distributional justice has a positive and significant effect on job satisfaction. Procedural Justice has a positive and significant effect on job satisfaction. Distribution justice has a positive and significant effect on organizational commitment. Procedural justice has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction is able to mediate the effect of Distribution Justice on Organizational Commitment. Job satisfaction is able to mediate the effect of Procedural Justice on Organizational Commitment.

**Keywords:** Distribution Justice; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Procedural Justice

## **PENDAHULUAN**

Perubahan dunia bisnis banyak menuntut adanya persaingan yang ketat antar perusahaan. Perusahaan sebagai salah satu organisasi bisnis dengan tujuan utama memperoleh laba yang semaksimal mungkin harus siap berkompetisi. Hal tersebut ditempuh dengan mengelola secara baik sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang memiliki nilai kompetitif, dimana faktor sumber daya manusia merupakan suatu aspek penting yang ada pada perusahaan sebagai penerapan setiap kegiatan operasional yang dilaksanakan perusahaan untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut (Fatt et al., 2010) dalam (Novriyadhi & Riana, 2015) Perusahaan saat ini mengalami tantangan intensif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan karyawan kunci dalam organisasi. Menurut (Suma dan Lesha (2013) dalam (Novriyadhi & Riana, 2015) menyatakan komitmen organisasional sebagai kemampuan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan didalam organisasi tertentu. Hal ini dapat dilihat dengan tiga faktor yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk membimbing usaha atas nama organisasi dan memiliki kemauan yang kuat terhadap perusahaan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Suryanatha (2014), mengungkapkan kurangnya komitmen dalam suatu organisasi menunjukkan rendahnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut (Bolino, 2009) dalam (Nurchahyo, 2020) Karyawan memiliki kontribusi yang kuat dalam organisasi, karena karyawan adalah pendorong utama dalam suatu proses pelaksanaan kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas dalam organisasi. Kebutuhan terhadap karyawan yang mempunyai perilaku yang baik dalam organisasi (*good citizen*) merupakan perhatian utama dalam organisasi. Dengan begitu, organisasi wajib memahami anteseden karyawan yang dapat menimbulkan perilaku kurang baik di dalam organisasi. Hal tersebut disebabkan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bersedia terlibat secara efektif dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi. Bagi perusahaan, peranan sumber daya manusia pada setiap usaha adalah faktor terpenting. Oleh sebab itu, faktor tenaga kerja mampu dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi seimbang bagi seluruh karyawan.

Untuk menjadi efektif dalam upaya mencapai tujuan, pemahaman akan kompensasi harus di sampaikan kepada karyawan sebagai sesuatu yang adil. Perusahaan mampu menentukan kebijakan kompensasi yang dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasional dan memperkuat sikap karyawan yang diperlukan. Menurut (Milkovich, et al. 2011) dalam (Lewis, 2013) mengaitkan kompensasi dengan semua bentuk imbalan keuangan, pelayanan nyata, dan berbagai tunjangan yang diterima sebagai karyawan. Tanggapan yang positif atas keadilan organisasional pada sistem kompensasi akhirnya diharapkan meningkatkan komitmen kerja karyawan. Menurut (Faturachman, 2002) dalam (Thalib & Sahrah, 2020) jika seorang pekerja telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dapat bekerja sama sebagai suatu bagian dari banyak bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi, maka pekerja tersebut layak memperoleh hak-haknya sebagai kompensasi logis dari jerih payahnya. Kompensasi tersebut harus sesuai dengan fungsi, tugas, serta beratnya tugas yang diemban oleh pekerja, dengan kata lain kompensasi yang diterima harus memenuhi asas keadilan.

Karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga bertanggung jawab atas tugas yang harus diselesaikannya. Bentuk tanggung jawab tersebut dapat terbentuk dari diri karyawan maupun lingkungan kerja dalam menciptakan komitmen karyawan kepada perusahaan. Jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja maka akan tercipta komitmen pada organisasi. Jika seorang pekerja yang telah memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, dan tidak

diberikan imbalan atau penghargaan yang adil sesuai dengan input yang diberikan maka besar kemungkinan pekerja tersebut akan keluar dari perusahaan dan bahwa sering keluarnya karyawan dari suatu perusahaan akan mengakibatkan peningkatan proporsi staff administrasi terhadap personalia, menurunkan inovasi dan kreativitas. Disamping itu keadilan organisasi juga akan meminimalisir gejala negatif yang akan timbul di perusahaan seperti demo menuntut kenaikan upah, THR, jaminan sosial, dan lain-lain. Karena pada dasarnya jika ada aksi-aksi demo dan mogok kerja, maka proses produksi akan terhenti yang berakibat meruginya pihak perusahaan.

Menurut (Maslach et al., 2001) dalam (Margaretha & Santosa, 2012) Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian employee engagement. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan untuk bertindak adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat engagement. Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model engagement. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk burnout (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki engagement. Menurut (Kwon et al., 2008) dalam (Lewis, 2013) literatur keadilan organisasional menunjukkan bahwa masing-masing jenis keadilan itu dapat memainkan peran berbeda dalam memperbaiki luaran organisasional. Menurut (McFarlin and Sweeney., 1992) dalam (Lewis, 2013) Luaran organisasional dapat meliputi komitmen organisasional dan evaluasi terhadap karyawan dan ada dua dimensi paling penting dalam keadilan organisasi adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan.

Menurut (Robbins dan Judge 2008:249) dalam (Abiworo & Triwijayanti, 2016) mendefinisikan “keadilan distributif yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Menurut (Ivancevich et al. 2006:161) dalam (Abiworo & Triwijayanti, 2016) mendefinisikan “keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi”. Menurut (Acad 2010:204) dalam (Abiworo & Triwijayanti, 2016) mendefinisikan “keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan tetapi juga dengan hukuman, akan tetapi hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil

sesuai dengan perilaku negatif karyawan”. Menurut (Hasmarini dan Yuniawan 2008:101) dalam (Abiwooro & Triwijayanti, 2016) mendefinisikan “keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan”. Menurut (Colquitt et al.2009:226) dalam (Abiwooro & Triwijayanti, 2016) mendefinisikan “keadilan distributif mewakili keadilan yang dirasakan terhadap hasil pengambilan keputusan”.

Menurut (McFarlin dan Sweeny 1992) dalam (Ezha Fericko Yudhian & Indiyastuti, 2020) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai sebuah proses yang digunakan oleh atasan untuk dapat mengevaluasi kinerja para karyawan dan juga untuk dapat menentukan penghargaan kepada mereka sebagai promosi dan kenaikan gaji. Karyawan akan lebih merasa diperlakukan adil secara prosedural apabila mereka dilibatkan lebih banyak dalam proses yang digunakan untuk mencapai suatu hasil dalam perusahaan. Menurut (Murtaza et al., 2011) dalam (Lewis, 2013) Keadilan distributif kompensasi dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya. Jika para manajer tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasi. Menurut (Mustafa, 2006) dalam (Thalib & Sahrah, 2020) keadilan distributive terdapat sudut pandang karyawan mengenai keadilan yang diperoleh dari persepsi individu tentang perbandingan antara hasil yang didapatkan dengan hasil yang diperoleh karyawan lain. Situasi yang dihadapi oleh karyawan juga dibandingkan dengan situasi yang dihadapi oleh karyawan lainnya. Sehingga setiap karyawan menginginkan hasil yang sesuai dengan keinginannya dan menguntungkan dirinya. Menurut Faturochman (2012) dalam (Thalib & Sahrah, 2020) hanya tiga aspek keadilan distributif yang paling sering digunakan dalam penelitian. Tiga aspek tersebut adalah distribusi secara proporsional, distribusi secara merata, dan distribusi berdasarkan kebutuhan. Meskipun perlakuan yang adil dalam sistem kompensasi sudah diterapkan dalam organisasi, karyawan mungkin mempersepsikannya bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil oleh atasannya. Menurut (Cohen dan Spector 2001) dalam (Abiwooro & Triwijayanti, 2016) menyimpulkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja. Menurut (Sugiarti 2005) dalam (Abiwooro & Triwijayanti, 2016) menyimpulkan bahwa ketika karyawan diperlakukan adil, mereka akan

mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Menurut (Colquitt et al., 2001) dalam (Abiworo & Triwijayanti, 2016) menyimpulkan bahwa keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Menurut (Fatt et al. 2011) dalam (Abiworo & Triwijayanti, 2016) menyimpulkan semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif cenderung meningkatkan komitmen organisasi.

Menurut (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Tjahjono, 2010) dalam (Majang palupi & Nuri, 2014) Penelitian tentang keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada tahun 1990-an. Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural, yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja. Menurut penelitian (Gilliland, 1993; Konoysky, 2000; Cropanzano et al., 2002) dalam (Majang palupi & Nuri, 2014) telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Sebagai konsekuensi dari hal di atas dan manfaat-manfaat lainnya yang diperoleh dari penelitian tersebut, banyak peneliti pada bidang sumber daya manusia melakukan pengujian kembali tentang konsep keadilan dalam organisasi (Cropanzano et al., 2002) dalam (Majang palupi & Nuri, 2014). Para peneliti ilmu-ilmu sosial sudah lama mengakui pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional sebagai syarat utama memahami keefektifan fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjaan (Greenberg, 1990; Tjahjono, 2010) dalam (Majang palupi & Nuri, 2014). Peneliti yang lain menegaskan bahwa persepsi keadilan berperan penting sebagai anteseden utama perilaku yang bersifat fungsional maupun yang bersifat disfungsional dalam organisasi (Tjahjono, 2008; 2010 dan 2011; Majang Palupi, 2013). Secara spesifik menurut (Parker dan Kohlmeyer 2005) dalam (Majang palupi & Nuri, 2014), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada persepsi adil atau tidak adil yang dilakukan organisasi. Menurut (Cropanzano dan Greenberg., 2001) dalam (Thalib & Sahrah, 2020) keadilan prosedural dapat didefinisikan sebagai keadilan dari cara pengambilan keputusan untuk sebuah alokasi kebutuhan organisasi atau pekerja. Dimana individu dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk memberikan pendapat di dalam prosedur tersebut. Terdapat enam aspek keadilan

prosedural menurut (Cropanzano et al. 2007) dalam (Thalib & Sahrah, 2020) yaitu konsistensi, bebas bias, akurat, koreksi, keterwakilan dan etis. Contohnya, pemogokan kerja masih terus berlanjut hingga saat ini.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, teknik pengambilan sampel secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang memiliki tujuan untuk memuji hipotesis yang sudah ditetapkan. Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (*kuusal*), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dari Indigo Batik Yogyakarta. Jumlah karyawan sebanyak 40 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan total sampling. Sehingga total sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 40 karyawan. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel, yang mana jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi (Sugiyono, 2010). Variabel pada penelitian ini adalah variabel independen: keadilan distribusi dan keadilan prosedural, variabel dependen: komitmen organisasi, variabel intervening atau mediasi: kepuasan kerja. Selanjutnya, hasil dari responden diolah menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Sebelumnya dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Item uji validitas jika nilai  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (0.3120). Keadilan Distribusi (0.639 s.d. 0.889), Keadilan Prosedural (0.609 s.d. 0.869), Kepuasan Kerja (0.683 s.d. 0.879), dan Komitmen Organisasi (0.609 s.d. 0.789). Nilai *Cronbach's Alpha Stand* Keadilan Distribusi (0.864), Keadilan Prosedural (0.858), Kepuasan Kerja (0.866), dan Komitmen Organisasi (0.785)  $> 0.6$  atau instrumen reliabel.

### **KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Responden yang berpartisipasi dalam pengambilan data pada penelitian ini berjumlah 40 Karyawan Indigo Batik Yogyakarta. Sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 36

orang dengan persentase 90%. Sedangkan jumlah responden laki-laki sebanyak 4 orang dengan persentase 10%. Berdasarkan usia mayoritas berusia 17 tahun – 27 tahun dengan persentase 67,5%. Berdasarkan pendidikan mayoritas adalah lulusan SMA/SMK dengan persentase 82,5%, dan berdasar masa kerja mayoritas telah bekerja pada rentang 4-6 tahun dengan persentase 52,5%.

**Tabel. 1** Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	4	10
	Perempuan	36	90
Usia	17 – 27 tahun	29	58.0
	28 – 38 tahun	12	24.0
Pendidikan	SMP	1	2,5
	SMA/SMK	33	82,5
	D1	1	2,5
	D3	2	5,0
	S1	3	7,5
Masa kerja	1 tahun - 3 tahun	19	47,5
	4 tahun - 6 tahun	21	52,5

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 2) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (*Glejser test*,  $p > 0.05$ ), dan normalitas juga terpenuhi (Kolmogorov-Smirnov test, Asymp. Sig.  $> 0.05$ ). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan tolerance  $> 0.10$  dan VIF, baik model persamaan 1 maupun persamaan 2.

**Tabel 3.** Hasil Asumsi Klasik

Ind.	Dep	Hetero.	Norm.	Multiko.	
		Sig.	Sig.	Tol.	VIF
KD	KK	0.908	0.992	0.869	1.151
KP		0.950		0.869	1.151
KD	KO	0.380	0.455	0.549	1.821
KP		0.158		0.765	1.307
KK		0.492		0.486	2.059

KD= Keadilan Distribusi; KP=Keadilan Prosedural; KK= Kepuasan kerja; KO=Komitmen Organisasi

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1 diterima dengan nilai  $sig. < 0.05$ , demikian juga H2, H3.H4 dan H5 diterima pada nilai  $sig. < 0.05$ . Besarnya pengaruh keadilan distribusi dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 48.8%. Besarnya pengaruh keadilan distribusi, keadilan prosedural dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 66%.



**Tabel 4. Uji Hipotesis**

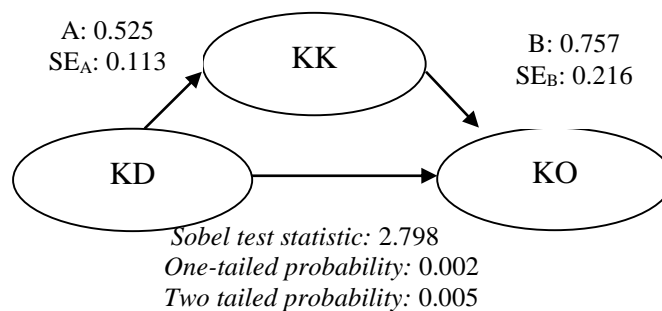
	<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	$\frac{Unstd.}{B}$	$\frac{Coeff.}{Error}$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>R square &amp; Adj. R<sup>2</sup></i>
<i>H1</i>	<i>KD</i>	<i>KK</i>	,525	,113	4,640	,000	0.488
<i>H2</i>	<i>KP</i>		,297	,133	2,233	,032	
<i>H3</i>	<i>KD</i>		,392	,187	2,094	,043	
<i>H4</i>	<i>KP</i>	<i>KO</i>	,450	,187	2,410	,021	0.660
<i>H5</i>	<i>KK</i>		,757	,216	3,496	,001	

KD= Keadilan Distribusi; KP=Keadilan Prosedural; KK= Kepuasan kerja;  
KO=Komitmen Organisasi

Sumber: Data Primer, diolah 2021

### Pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

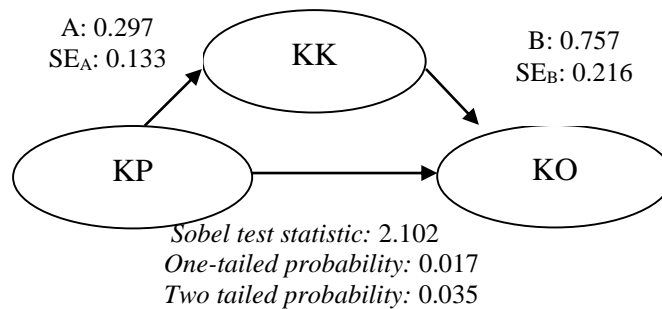
Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi melalui kepuasan kerja, dengan nilai *one tailed probability* sebesar 0.002 dengan tingkat signifikansi 5% yang membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi. Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *two tailed probability* sebesar 0.005 dengan tingkat signifikansi 5% ( $0.005 < 0.05$ ) yang membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh Keadilan Distribusi atasan terhadap Komitmen Organisasi.



### Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 2) menunjukkan pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi melalui kepuasan kerja, dengan nilai *one tailed probability* sebesar 0.017 dengan tingkat signifikansi 5% yang membuktikan bahwa

variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi. Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 2) menunjukkan nilai *two tailed probability* sebesar 0.035 dengan tingkat signifikansi 5% ( $0.035 < 0.05$ ) yang membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi.



**Gambar 2. Model Mediasi 2**

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Keadilan Distribusi Terhadap Kepuasan kerja

Keadilan Distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, terbukti. Apabila Keadilan Distribusi ditingkatkan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil ini didukung analisis deskriptif variabel yang menunjukkan bahwa Keadilan Distribusi di Indigo Batik Yogyakarta masuk kategori baik, artinya Indigo Batik Yogyakarta sudah memberikan kompensasi terhadap karyawan sesuai usaha yang dilakukan karyawan, karyawan telah diberikan kesejahteraan yang dapat digunakan untuk keperluan sehari-hari, prosedur-prosedur kompensasi di perusahaan tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu), prosedur-prosedur kompensasi di perusahaan sudah didasarkan pada informasi yang akurat, karyawan sudah menilai bahwa pekerjaan yang dilakukan ditentukan oleh niat dan hasil kerjanya, Karyawan bekerja keras secara konsisten sesuai tanggung jawabnya.

Hasil ini sesuai mendukung peneliti (Rifki Jundulloh., 2016), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keadilan distributif ini berkaitan dengan alokasi akhir atau outcomes yang diterima karyawan dari organisasi atas kinerja yang diberikan. Sedangkan komitmen

organisasional adalah suatu keadaan tertentu untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasinya. Sehingga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan kerja**

Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Keadilan Prosedural terhadap kepuasan kerja, terbukti. Apabila Keadilan Prosedural ditingkatkan, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hasil ini didukung analisis deskriptif variabel yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Indigo Batik Yogyakarta masuk kategori cukup, artinya Indigo Batik Yogyakarta belum sepenuhnya pendapatan karyawan cukup berdasarkan keahlian yang miliki, karyawan diberi beban kerja sesuai dengan kemampuannya, karyawan dipercaya menyelesaikan tugas sendiri, karyawan tidak menemukan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan dan pegawai yang bertugas, dan karyawan diperbolehkan untuk tidak sependapat dengan keputusan pekerjaan yang dibuat oleh pimpinan.

Hasil ini sesuai pendapatan (Rifki jundulloh., 2016), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keadilan prosedural yaitu keadilan yang berkaitan dengan proses yang diterima karyawan sehingga adil tidak nya bisa dilihat dari proses pengalokasian sumberdayanya. Sehingga keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dikarenakan apabila seorang karyawan merasa diperlukan adil dalam hal proses yang diterima maka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya

### **Pengaruh Keadilan Distribusi Terhadap Komitmen Organisasi**

Keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan distribusi terhadap Komitmen Organisasi, terbukti. Apabila keadilan distribusi ditingkatkan, maka Komitmen Organisasi juga akan meningkat. Hasil ini didukung analisis deskriptif variabel yang menunjukkan bahwa keadilan distribusi di Indigo Batik Yogyakarta masuk kategori baik, artinya Indigo Batik Yogyakarta sudah memberikan kompensasi terhadap karyawan sesuai usaha yang dilakukan karyawan, karyawan telah

diberikan kesejahteraan yang dapat digunakan untuk keperluan sehari-hari, prosedur-prosedur kompensasi di perusahaan tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu), prosedur-prosedur kompensasi di perusahaan sudah didasarkan pada informasi yang akurat, karyawan sudah menilai bahwa pekerjaan yang dilakukan ditentukan oleh niat dan hasil kerjanya, Karyawan bekerja keras secara konsisten sesuai tanggung jawabnya.

Hasil ini mendukung peneliti (Rifki Jundulloh., 2016). Keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keberpihakan karyawan dalam mengikuti segala tujuan-tujuan organisasi dan menjaga stabilitas karirnya di dalam organisasi. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kedekatan seorang karyawan terhadap organisasi yang diukur melalui keterlibatan dan kesetiaan yang dimilikinya.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi**

Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan prosedural terhadap Komitmen Organisasi, terbukti. Apabila keadilan prosedural ditingkatkan, maka Komitmen Organisasi juga akan meningkat. Hasil ini didukung analisis deskriptif variabel yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Indigo Batik Yogyakarta masuk kategori cukup, artinya Indigo Batik Yogyakarta belum sepenuhnya pendapatan karyawan cukup berdasarkan keahlian yang dimiliki, karyawan diberi beban kerja sesuai dengan kemampuannya, karyawan dipercaya menyelesaikan tugas sendiri, karyawan tidak menemukan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan dan pegawai yang bertugas, dan karyawan diperbolehkan untuk tidak sependapat dengan keputusan pekerjaan yang dibuat oleh pimpinan.

Hasil ini mendukung peneliti (Rifki Jundulloh., 2016) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi yaitu keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi, terbukti. Apabila kepuasan kerja ditingkatkan, maka Komitmen Organisasi juga akan meningkat. Hasil ini didukung analisis deskriptif variabel

yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja di Indigo Batik Yogyakarta masuk kategori baik, artinya karyawan Indigo Batik Yogyakarta sudah merasa puas dengan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman, bersih dan nyaman, lingkungan kerja sudah mendorong semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan sudah merasa perasaan bahagia menjalankan karir pada perusahaan, karyawan sudah merasakan perasaan seakan-akan persoalan perusahaan ini milik sendiri, perasaan menjadi bagian keluarga di perusahaan, dan perusahaan memiliki banyak makna pribadi.

Hasil ini sesuai pendapat (Rifki Jundulloh., 2016) menyatakan bahwa keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan memahami aturan main tempat kerja, interaksi, dan hasil kerjanya secara nyata. Pada persepsi ini akan timbul tindakan-tindakan baik positif ataupun negatif yang berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi

### **Pengaruh Keadilan Distribusi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan apabila keadilan distribusi semakin baik, maka akan diikuti peningkatan kepuasan kerja, sehingga mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang meningkatkan akan mampu meningkatkan komitmen organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan apabila keadilan prosedural semakin baik, maka akan diikuti peningkatan kepuasan kerja, sehingga mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Tercipta keadilan prosedural yaitu keadilan prosedural mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh tersebut jika diiringin dengan peningkatan kepausan kerja, maka akan mampu meningkatkan komitmen organisasi.

## **KESIMPULAN**

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa 1) Keadilan Distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 4) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 6) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Distribusi terhadap Komitmen Organisasi. 7) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi .

## DAFTAR RUJUKAN

- Abiwooro, R., & Triwijayanti, D. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Bagian Produksi di Pt. X. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 4 (1).
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Goal Commitment Terhadap Kinerja Dinas. *Journal of Business and Economics*, 9(2), 1–8. <https://doi.org/10.1002/cne.902950305>.
- Ezha Fericko Yudhian, S. W. D. ., & Indiyastuti, D. L. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 27(2), 123.
- Ganto, J. (2019). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja. *Jurnal Administarsi Pendidikan*. 26(1), 156–164.
- Jundulloh, R. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Terhadap Komitmen Organisasi. Studi Pada Karyawan di Tribun Jabar. *UIN Sunan Gunung Djati Bandung*.
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan. *Jrmb*, 8(1), 1–13.
- M Tabroni, E. S., & Hendraningsih., R. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasi dan kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Adhum: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Ilmu Administrasi Dan Humaniora* 7(2), 137-146.
- Majang palupi, H. K. T., & Nuri, R. (2014). Pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di daerah istimewa yogyakarta (DIY) dengan kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(2), 1095–1111.
- Margaretha, M., & Santosa, T. (2012). Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 12(1), 103–114. <https://doi.org/10.28932/jmm.v12i1.176>.

- Novriyadi, R. O., & Riana, G. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT Astra Internasional Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen* 4 (6).
- Nurchayyo, D. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen organisasi ( Studi Pada Divisi Umum PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Emas Semarang ). *Jurnal Mandiri : 1(2)*, 354–374.
- Thalib, A. G., & Sahrah, A. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Intensi Mogok Kerja Buruh Perempuan di Serikat Gabungan Solidaritas Perjuangan Buruh Kabupaten Bekasi. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi* 22 (1), 61-72.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo.