

PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. X

RISANG ABIWORO
DEWIE TRIWIJAYANTI

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya
Kampus Ketintang, Surabaya 60231
E-MAIL : abiworo36@gmail.com

Abstract: This study aims to determine the impact of procedural justice and distributive justice on commitment affective in the production employees at PT. X. This type of research is quantitative. The sampling technique is used Slovin theory, portion of production is to sample 118 respondents. The statistical analysis used in this research is by using SPSS. The scale of measurement in this study using a Likert scale. Analyzed with multiple regression technique, the result shows that procedural justice and distributive justice can be used to predict the commitment affective ($F : 41.898$, $Sig : .000$). Conclusion of this research show that procedural justice and distributive justice the significant effect on affective commitment in the production employees at PT. X either partially or simultaneous.

Keywords : Procedural justice, Distributive justice, Affective commitment

PENDAHULUAN

Perusahaan melakukan keterbukaan, transparansi, dan komunikasi yang dinamis antar karyawan maka objektif perusahaan lebih bisa dimengerti dan dipahami. Keadilan ditunjukkan dengan adanya perjanjian kerja bersama atau PKB dan kebijakan perusahaan lainnya yang berkaitan dengan karyawan secara adil dan konsekuen. Pencapaian tujuan perusahaan bisa terwujud bila hubungan industrial berjalan harmonis. Untuk mencapainya, manajemen Perusahaan secara aktif menampung aspirasi karyawan lewat PKB. Perjanjian tersebut dibuat sebagai perwujudan kesungguhan perusahaan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Manajemen mengakui bahwa perjanjian atau kontrak kerja adalah bahan acuan yang efektif untuk mencari penyelesaian dalam perselisihan hubungan industrial.

PKB sendiri pada dasarnya merupakan perjanjian kerja yang dibuat oleh pengusaha bersama-

sama dengan serikat pekerja atau serikat buruh yang mengatur berbagai aspek kehidupan dalam lingkup organisasi perusahaan dengan acuan UU ketenagakerjaan. Pembuatan PKB bertujuan untuk mewujudkan hubungan kerja yang serasi antara anggota serikat pekerja dengan perusahaan. Sehingga tercipta suasana kerja yang mendukung pencapaian target operasional. PKB juga dibuat sebagai perwujudan kesungguhan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasar wawancara dengan manajer SDM perusahaan, dapat diketahui bahwa perusahaan telah membuat peraturan secara adil, memberikan kesempatan setiap karyawan untuk memberikan ide dan gagasan untuk kemajuan perusahaan melalui perwakilan pekerja atau serikat pekerja, memberikan kesejahteraan kepada setiap karyawan dengan adil. Berikut cuplikan hasil wawancara dengan manajer SDM Perusahaan.

Perusahaan berupaya menumbuhkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dengan cara memikirkan peningkatan kesejahteraan seluruh karyawan. Bisa dimulai dengan menjalankan PKB dan kebijakan perusahaan lainnya yang berkaitan dengan karyawan secara adil dan konsekuen.

Hasil pengamatan menunjukkan, masih ada beberapa karyawan yang terlambat masuk jam kerja dan absen dalam bekerja dapat menjadi indikasi bahwa karyawan kurang berkomitmen terhadap perusahaan. Berikut adalah tabel absensi karyawan bagian produksi bulan Januari dan Februari:

Tabel 1. Absensi karyawan

Bulan	Jumlah karyawan	Keterangan		
		S	I	A
Januari	167	3	1	2
Februari	167	1	3	3

Sumber : diolah penulis

Berdasar pendapat diatas, dapat dilihat masih ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan. Pada bulan Januari ada dua karyawan yang berbeda tidak masuk di minggu pertama, dan di bulan Februari ada tiga karyawan yang tidak masuk pada minggu kedua dan ketiga, salah satunya adalah karyawan yang sama yang tidak masuk di bulan Januari dan melakukan dua kali tidak masuk secara berturut di bulan Februari. Karyawan yang tidak masuk tanpa memberikan keterangan haruslah menjadi sorotan oleh perusahaan, karena hal ini menunjukkan rendahnya konsistensi karyawan terhadap peraturan yang ada di perusahaan yang berimbas pada rendahnya komitmen dalam diri karyawan yang berdampak bagi organisasi.

Kris Frans Maatita staff HRD Perusahaan mengatakan:

“Perjanjian kerja bersama yang telah dibuat, telah mencantumkan semua peraturan dan kebijakan perusahaan mengenai hak dan kewajiban, tata kerja, pengupahan dan tunjangan serta ketentuan disiplin kerja yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ada dan berlaku untuk semua karyawan baik

atasan maupun bawahan secara adil tanpa membedakan.”

Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Perilaku menyimpang karyawan yang terjadi ditempat kerja dapat disebabkan karena adanya rasa ketidakadilan dalam diri mereka. Berbagai perilaku menyimpang seperti tidak menaati prosedur kerja, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan diluar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan.

PKB yang dibuat oleh perusahaan dan serikat pekerja telah menjelaskan tentang peraturan mengenai disiplin kerja yang berupa teguran, peringatan atau sanksi kepada setiap pekerja yang merupakan usaha untuk mendidik, membina dan mengarahkan kepada tindakan dan perbaikan tingkah laku atau kompetensi. Sanksi tindakan disipliner yang tertulis di dalam buku PKB sebagai berikut:

Tabel 2. Sanksi disiplin

Jenis peringatan	Jenis pelanggaran
Surat peringatan pertama	a. Datang terlambat sebanyak 3 (tiga) kali dalam 1 (satu) bulan. b. 2 (dua) hari mangkir secara berturut-turut. c. 3 (tiga) hari mangkir secara tidak berturut-turut dalam satu bulan.
Surat peringatan kedua	a. 3 (tiga) hari mangkir secara berturut-turut b. 4 (empat) hari mangkir secara tidak berturut-turut dalam satu bulan.
Surat peringatan ketiga	a. 4 (empat) hari mangkir secara berturut-turut. b. 5 (lima) hari mangkir secara tidak berturut-turut dalam satu bulan.

Sumber: diolah penulis

Tabel diatas telah menjelaskan sanksi apa yang akan diberikan kepada karyawan yang tidak mentaati

peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan secara adil tegas menindak lanjuti karyawan yang tidak mentaati prosedur yang berlaku, dan berharap seluruh karyawan mampu bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh demi tercapainya tujuan perusahaan.

Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan yang dirasakan terhadap hasil pengambilan keputusan, dihubungkan dengan pengorbanan dengan penghasilan dan membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran orang lain.

Karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan akan mendapatkan sanksi berupa pengurangan gaji pokok, tidak diberikannya tunjangan tidak tetap seperti yang dijelaskan dalam PKB seperti berikut:

Pekerja yang tidak masuk kerja tanpa disertai surat keterangan secara tertulis dengan bukti yang dianggap sah, dianggap mangkir atau absent dan upah pokok dipotong per-hari sebesar $\frac{1}{21} \times$ upah sebulan, serta tunjangan tidak tetap hilang. Tunjangan tidak tetap terdiri dari premi hadir, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan uang susu (untuk bagian tertentu) dan tunjangan kunci *stock*.

Komitmen afektif karyawan dapat terwujud apabila perusahaan telah menerapkan keadilan sesuai dengan peraturan yang telah dibuat, memberikan informasi yang berkaitan dengan peraturan dan prosedur kerja serta hak yang diperoleh karyawan setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Karyawan yang memperoleh kesempatan jenjang karir atau rotasi, akan diberikan informasi karir dari perusahaan yang berkaitan dengan *job description* yang harus dilaksanakan yang akan menjadi tanggung jawab baru, tantangan baru untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Pendidikan dan pelatihan mengenai pekerjaan baru yang diberikan kepada karyawan dirasa perlu diberikan untuk memberikan pemahaman dan mempermudah karyawan dalam beradaptasi

dengan pekerjaan barunya. Tanpa adanya pendidikan dan pelatihan kerja, karyawan akan kesulitan dalam menghadapi setiap beban kerja yang diberikan oleh perusahaan yang akan berdampak pada menurunnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Cohen dan Spector (2001) 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. Sugiarti (2005) menyimpulkan bahwa ketika karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun.

Colquitt *et al.* (2001) menyimpulkan bahwa keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Fatt *et al.* (2011) menyimpulkan semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif cenderung meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasar latar belakang dan penelitian terdahulu dan uraian di atas, penulis memilih PT. X sebagai objek penelitian dengan menggunakan judul "**Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Afektif bagian produksi di PT. X**".

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keadilan Organisasi

Gibson (2010:249) mendefinisikan "keadilan adalah rasio masukan mereka (upaya) terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ivancevich *et al.* (2006:161) mendefinisikan "keadilan organisasi adalah perhatian pada persepsi dan pertimbangan oleh karyawan berkenaan dengan keadilan dari prosedur dan keputusan organisasi mereka". Baron dan Greenberg (2008:44) mendefinisikan "keadilan organisasi adalah bentuk

keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan seseorang bahwa mereka telah dihargai dari hasil yang berhubungan dengan pekerjaan”.

Jenis-jenis keadilan organisasi

Robbins dan Judge (2008:251) mendefinisikan “terdapat tiga dimensi yang membagi keadilan organisasi yaitu, Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasa perihal proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Keadilan distributif adalah keadilan atas hasil yang dirasa. Keadilan interaksional adalah tingkat sampai mana seseorang diperlakukan dengan martabat dan kehormatan.

Berdasar teori diatas terdapat tiga dimensi dalam keadilan organisasi yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan dua aspek dari keadilan organisasi yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Keadilan Prosedural

Kreitner dan Kinicki (2001:49) mendefinisikan “keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan”. Robbins dan Judge (2008:130) mendefinisikan “keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu pada proses penentuan *outcome* yang diterimanya”.

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

Robbins (2003:229) mendefinisikan “keadilan prosedural adalah keadilan yang dipahami berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi imbalan”.

Keadilan Distributif

Robbins dan Judge (2008:249) mendefinisikan “keadilan distributif yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Ivancevich *et al.* (2006:161) mendefinisikan “keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan

mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi”.

Acad (2010:204) 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”. Hasmarini dan Yuniawan (2008:101) mendefinisikan “keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan”. Colquitt *et al.* (2009:226) mendefinisikan “keadilan distributif mewakili keadilan yang dirasakan terhadap hasil pengambilan keputusan”.

Komitmen Afektif

Ramamoorthy dan Flood (2004:248) mendefinisikan “komitmen afektif yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut”. Sutrisno (2010:293) mendefinisikan “komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi”.

Luthans (2006:249) mendefinisikan “Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi”. Hasmarini dan Yuniawan (2008:102) mendefinisikan “komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi”.

Hubungan antar variabel penelitian

a. Keadilan prosedural dengan komitmen afektif

Robbins (2003:229) menjelaskan bahwa keadilan prosedural cenderung mempengaruhi komitmen organisasional seorang karyawan, mempercayai atasannya, dan keinginan untuk berhenti.

Cohen dan Spector (2001) menemukan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen

organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja. Roberson *et al.* (1999) menyimpulkan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural. Terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

- b. Keadilan distributif dengan komitmen afektif
- Ramamoorthy dan Flood (2004) menyimpulkan bahwa seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Lee dan Farh (1999) menemukan bahwa kenaikan gaji atau bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan hasil yang lebih adil dan lebih memuaskan. Perusahaan diharapkan mampu menjaga komitmen karyawannya dengan cara menjadikan karyawan merasa adil dengan pendistribusian yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah literature yang digunakan dalam penelitian ini, serta penelitian terdahulu sebagai acuan maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1: Keadilan prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.
- H2: Keadilan distributif secara parsial berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.
- H3: Keadilan prosedural dan keadilan distributif secara simultan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap komitmen afektif.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Gulo (2000:118) menjelaskan penelitian survei adalah bentuk pengumpulan data yang menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari responden tentang sampel.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menitik beratkan pada pengujian hipotesis.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. X yang berjumlah 167 karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 118 karyawan bagian produksi dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan rumus Slovin. Variabel dalam penelitian ini di bagi menjadi tiga kategori keadilan prosedural sebagai variabel bebas (X1), keadilan distributif sebagai variabel bebas (X2) dan komitmen afektif sebagai variabel terikat (Y).

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Indikator keadilan prosedural dalam penelitian ini menggunakan teoriter terdahulu oleh Gibson (2010:151) yaitu : 1) perubahan masukan, 2) perubahan keluaran, 3) perubahan sikap, 4) mengubah orang yang jadi pembanding. Budiarto dan Wardani (2005:116) yaitu : 1) Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang jadi pembanding, 2) mengubah situasi, 3) konsistensi, 4) minimalisasi bias, 3) informasi yang akurat, 4) dapat diperbaiki, 5) etis. Davis dan Newstrom (2004:88) yaitu : 1) disiplin. Kreitner dan Kinicki (2005:336) yaitu : 1) umpan balik. Robbins dan Judge (2008:281) yaitu : 1) proses partisipatif.

Keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi. 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. Indikator keadilan prosedural dalam penelitian ini menggunakan teoriter terdahulu oleh Robbins (2003:227) yaitu : 1) pembayaran menurut waktu, 2) pembayaran menurut kuantitas produksi. Kreitner dan Kinicki (2005:249) yaitu : 10 pemberian perlengkapan kerja, 2) pemberian pelatihan dan pendidikan. Niehoff dan Moorman (1993:573) yaitu : 1) jadwal kerja, 2) tingkat gaji, 3) beban kerja, 4) penghargaan yang didapat, 5) tanggung jawab pekerjaan. Gibson

(2010:150) yaitu : 1) diri sendiri, 2) perbandingan dengan orang lain, 3) perolehan.

komitmen afektif yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Pengukuran variabel ini menggunakan indikator teori terdahulu oleh Meyer dan Allen (1991:69) yaitu : 1) karakteristik pribadi, 2) karakteristik structural, 3) karakteristik pekerjaan, 4) pengalaman kerja. Robbins (2003:93) yaitu : 1) konsistensi. Udiyana (2010:201) yaitu : 1) penerimaan terhadap tujuan organisasi, 2) keinginan untuk bekerja keras, 3) keinginan untuk bertahan.

HASIL

Berdasar hasil penelitian dapat diketahui deskripsi untuk masing-masing variabel penelitian deskripsi dari variabel penelitian ini juga dijelaskan oleh indikator pembentuknya.

1. Keadilan prosedural

Dibawah ini akan disajikan analisis tabel frekuensi jawaban dari responden pada variabel bebas pertama keadilan prosedural, sekaligus akan dijelaskan gambaran jawaban responden pada masing-masing indikator dari keadilan prosedural. Berikut analisis tabelnya.

Tabel 3. Deskripsi jawaban responden mengenai variabel keadilan prosedural

No	Indikator	Skor rerata Indikator
1	Perubahan masukan	3,60
2	Perubahan keluaran	3,74
3	Perubahan sikap	3,69
4	Mengubah orang yang jadi pembanding	3,69
5	Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang jadi pembanding	3,85
6	Mengubah situasi	3,74
7	Konsistensi	3,75
8	Minimalisasi bias	3,74

9	Informasi yang akurat	3,83
10	Dapat diperbaiki	3,69
11	Etis	3,76
12	Disiplin	3,78
13	Umpan balik	3,73
14	Proses partisipatif	3,77
Skor Rata-rata Variabel		3,75

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk variabel keadilan prosedural responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang jadi pembanding dengan skor rata-rata sebesar 3,85, sedangkan skor rata-rata terendah adalah indikator perubahan masukan dengan skor rata-rata 3,60, dan rata-rata untuk variabel keadilan prosedural secara keseluruhan sebesar 3,75. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan semua indikator dan item pernyataan yang disajikan pada variabel keadilan prosedural ini. Berdasar hal diatas tersebut, maka PT. X harus tetap menerapkan keadilan prosedural kepada para karyawan.

2. Keadilan distributif

Dibawah ini akan disajikan analisis tabel frekuensi jawaban dari responden pada variabel bebas kedua yaitu kepuasan kerja dan sekaligus akan dijelaskan gambaran jawaban responden pada masing-masing indikator dari keadilan distributif. Berikut analisis tabelnya.

Tabel 4. Deskripsi jawaban responden mengenai variabel keadilan distributif

No	Indikator	Skor rerata Indikator
1	Pembayaran menurut waktu	3,89
2	Pembayaran menurut kuantita produksi	3,81
3	Pemberian perlengkapan kerja	3,84
4	Pemberian pelatihan dan pendidikan	3,86

5	Jadwal kerja	3,85
6	Tingkat gaji	4,04
7	Beban kerja	3,81
8	Penghargaan yang didapat	3,83
9	Tanggung jawab pekerjaan	3,92
10	Diri sendiri	3,80
11	Perbandingan dengan orang lain	3,82
12	Perolehan	3,90
Skor Rata-rata Variabel		3,85

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk variabel keadilan distributif responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator tingkat gaji dengan skor rata-rata sebesar 4,04, sedangkan skor rata-rata terendah adalah indikator diri sendiri dengan skor rata-rata 3,80, dan rata-rata untuk variabel keadilan distributif secara keseluruhan sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan semua indikator dan item pernyataan yang disajikan pada variabel keadilan distributif ini. Berdasar hal tersebut diatas, rata-rata karyawan bagian produksi merasa adil atas distribusi yang diberikan oleh PT. X.

3. Komitmen afektif

Dibawah ini akan disajikan analisis tabel frekuensi jawaban dari responden pada variabel terikat yaitu komitmen afektif dan sekaligus akan dijelaskan gambaran jawaban responden pada masing-masing indikator dari komitmen afektif. Berikut analisis tabelnya.

Tabel 5. Deskripsi jawaban responden mengenai variabel komitmen afektif

No	Indikator	Skor rerata Indikator
1	Karakteristik pribadi	3,80
2	Karakteristik struktural	3,82
3	Karakteristik pekerjaan	3,79
4	Pengalaman kerja	3,78

5	Konsistensi	3,81
6	Penerimaan terhadap tujuan perusahaan	3,76
7	Keinginan untuk bekerja keras	3,80
8	Proses partisipatif	3,72
Skor Rata-rata Variabel		3,79

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk variabel komitmen afektif responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator karakteristik struktural dengan skor rata-rata sebesar 3,82, sedangkan skor rata-rata terendah adalah indikator proses partisipatif dengan skor rata-rata 3,72, dan rata-rata untuk variabel komitmen afektif secara keseluruhan sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan semua indikator dan item pernyataan yang disajikan pada variabel komitmen afektif.

Uji instrument penelitian

1. Uji validitas

Berdasar hasil uji validitas instrumen pernyataan pada variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, dan komitmen afektif diatas, pernyataan dari semua variabel yang digunakan diatas dinyatakan keseluruhan indikator valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,236 maka butir instrumen dinyatakan valid. Berdasar hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen pernyataan pada variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, dan komitmen afektif secara keseluruhan dapat dikatakan valid, jadi keseluruhan item keadilan prosedural, keadilan distributif, dan komitmen afektif dimasukkan pada uji reliabilitas instrumen.

2. Uji realibilitas

Berdasar data tabel hasil uji reliabilitas diatas memunculkan nilai *Cronbach's Alpha* dari instrumen pernyataan variabel keadilan prosedural sebesar 0,969, keadilan distributif sebesar 0,951, dan komitmen afektif sebesar 0,977. Santosa dan Ashari (2005:251) menjelaskan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dapat digunakan untuk

mengukur suatu variabel. Nilai yang di dapat dari tabel diatas diartikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan prosedural, keadilan distributif dan komitmen afektif tepat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan dari ketiga pengujian reliabilitas terhadap ketiga variabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian ini tepat dan dapat dipercaya.

Analisis data penelitian

Tabel 6. Analisis data penelitian

N o	Jenis uji	Persamaan	Hasil Uji	Syarat	Keterangan
1	Uji Linieritas	$Y = a + bX$	0,000	<0,05	terdapat hubungan linier
2	Uji Multikolinearitas	$VIF = \frac{1}{(1-R^2)}$	1,114	Nilai VIF disekitar angka 1	tidak terjadi multikolinearitas
3	Uji Normalitas	D = (p>0,05)	nilai PP Plots tidak menyimpang jauh dari garis	Tidak menjauhi garis	nilai residual Berdistribusi normal
4	Uji Heteroskedastisitas	$ILQ = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$	Variabel independen secara statistik (sig>0,05)	Nilai signifikan sebesar 0,650 (>0,05)	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
5	Uji F	$F = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{(1-R^2)}{(n-k-1)}}$	0	Lebih kecil dari 0,05	Model Fit

1. Hasil Uji Linieritas

Hasil pengujian linieritas dari persamaan regresi pada penelitian ini dengan melihat nilai signifikansi harus <0,05 (Trihendradi, 2009:218). Hasil uji ANOVA terdapat hasil bahwa nilai signifikansi menunjukkan angka 0,000 atau praktis 0 dan nilai tersebut <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang linier antara variabel predictor (keadilan prosedural dan keadilan distributif) dengan variabel dependen (komitmen afektif) atau persamaan regresi pada penelitian ini benar-benar linier sehingga untuk menguji pengaruh secara parsial maupun simultan dapat menggunakan teknik analisis regresi linier (pada penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda karena variabel bebas yang akan diuji berjumlah lebih dari 1).

2. Hasil Uji multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinearitas dari persamaan regresi pada penelitian ini dengan melihat angka Tolerance atau dengan melihat nilai VIF (variance inflation factor). Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinearitas jika, mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 atau mempunyai angka *Tolerance* mendekati 1 (Santoso, 2013:356). Hasil pengujian multikolinearitas, nilai *Tolerance* dari variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif sebesar 0,898 atau mendekati 1 artinya tidak terjadi multikolinearitas pada persamaan regresi ini. Hal yang sama terjadi jika pengamatan Berdasar nilai VIF (variance inflation factor) yaitu sebesar 1,114 atau nilai VIF di sekitar angka 1, artinya tidak terjadi multikolinearitas pada persamaan regresi ini.

3. Hasil Uji normalitas

Hasil pengujian normalitas dari persamaan regresi pada penelitian ini dengan analisis grafik dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Santosa dan Ashari, 2005:231). Nilai plot PP terletak di sekitar garis diagonal yang menunjukkan kesamaan nilai probabilitas harapan (expected cum prob) dan probabilitas pengamatan (observed cum prob) dan nilai PP Plots tidak menyimpang jauh dari garis diagonal. Hal ini

menjelaskan bahwa distribusi data hasil kuesioner yang mengukur kinerja karyawan adalah normal (berdistribusi normal).

4. Hasil Uji heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*, Jika variabel independen secara statistik ($\text{sig} > 0,05$), maka ada indikasi tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hasil uji Glesjer dilihat dari signifikansi yang besarnya 0,650 ($> 0,05$) dan 0,546 yang berarti dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

5. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 41,989 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga model regresi bisa dipakai untuk memprediksi komitmen afektif atau dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh terhadap komitmen afektif. Pernyataan ini sekaligus menerima hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu “keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif karyawan”.

6. Uji Signifikansi Parsial (uji t)

Besar hubungan antar variabel komitmen afektif dengan keadilan prosedural yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,708, sedangkan variabel komitmen afektif dengan keadilan distributif adalah 0,682. Secara teoritis, karena korelasi antara komitmen afektif dan keadilan prosedural lebih besar, maka variabel keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap komitmen afektif dibanding variabel keadilan distributif.

Tingkat signifikansi koefisien korelasi satu sisi dari output (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,000 atau praktis 0 untuk korelasi antara komitmen karyawan dengan keadilan prosedural dan keadilan distributif. Berdasar hal tersebut, korelasi antara komitmen afektif dengan keadilan prosedural dan keadilan distributif sangat nyata karena memiliki nilai signifikansi praktis 0.

- a. Tabel Variables Entered/Removed menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang dikeluarkan

(removed), atau dengan kata lain kedua variabel bebas dimasukkan dalam perhitungan regresi.

- b. Angka R square adalah 0,422. Hal ini berarti 42,2% dari variasi komitmen afektif karyawan PT. X bisa dijelaskan oleh variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif sedangkan sisanya ($100\% - 42,2\% = 57,8\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

- c. Persamaan regresi

$$Y = 8,486 + 0,263X_1 + 0,114X_2 + e_i$$

Keterangan:

Y = komitmen afektif

X₁ = keadilan prosedural

X₂ = keadilan distributif

e_i = error

- 1) Konstanta sebesar 8,486 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif, maka nilai komitmen afektif adalah 8,486.
- 2) Koefisien regresi X₁ sebesar 0,263 menyatakan bahwa semakin besar nilai keadilan prosedural maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan pada bagian produksi PT. X. Koefisien regresi X₂ sebesar 0,114 menyatakan bahwa setiap peningkatan keadilan distributif akan meningkatkan komitmen afektif karyawan bagian produksi PT. X.
- 3) Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (komitmen afektif). Terlihat pada angka Sig. (singkatan dari signifikansi atau besaran nilai probabilitas) dari variabel keadilan prosedural berada jauh dibawah 0,025 (0,000) begitu pula angka Sig. Keadilan distributif berada jauh dibawah 0,025 (0,000) (Santoso, 2013:352). Berdasar hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa koefisien regresi dari variabel keadilan prosedural adalah signifikan atau keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil temuan ini membenarkan hipotesis yang pertama pada penelitian ini yaitu “keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan”

sekaligus menunjukkan hasil penelitian yang tidak sesuai dengan penelitian dari Budiarto dan Wardani (2005).

Regresi dari keadilan distributif adalah signifikan atau keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil temuan ini membenarkan hipotesis yang kedua pada penelitian ini yaitu “keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan” sekaligus menunjukkan hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian dari Ahmed (2014).

PEMBAHASAN

Berikut ini akan dibahas temuan hasil dari analisis data yang berkaitan dengan hipotesis yang diajukan

Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif

Keadilan prosedural terdiri dari tigabelas indikator yaitu perubahan masukan, perubahan keluaran, perubahan sikap, mengubah orang yang jadi pembanding, mengubah situasi, konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, etis, disiplin, umpan balik, proses partisipatif. Indikator Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang jadi pembanding dengan skor rata-rata sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan rata-rata karyawan setuju atas indikator Mengubah masukan atau keluaran dari orang yang jadi pembanding yaitu karyawan lebih merasa adil jika mengetahui perbandingan hasil kerja ataupun pendapatan yang didapat dari rekan kerja.

Pada PT. X, karyawan di bagian produksi memiliki hubungan antar karyawan yang erat. Pada bagian produksi, hubungan antar personel karyawan terjalin dengan baik. Saling berbagi cerita mengenai kehidupan kerja, kehidupan keluarga, saling bercanda disaat senggang. Disaat karyawan mengeluhkan tentang perbedaan gaji yang diterima, karyawan lain pun memberikan masukan kenapa gaji yang diterima tidak sama dengan karyawan yang lain, apakah dia pernah tidak masuk tanpa keterangan ataupun terlambat masuk kerja sehingga mendapat potongan gaji.

Indikator perubahan masukan dengan skor rata-rata paling rendah yaitu 3,60. Hal ini menunjukkan karyawan kurang setuju atas indikator perubahan masukan. Beberapa karyawan bagian produksi yang telah selesai melakukan tugasnya ikut membantu proses pengepakan dari hasil produksi yang sudah jadi.

Berdasar perhitungan pada analisis statistik diatas, keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. X. Hal ini dikarenakan PT. X memberikan keadilan prosedural berupa dibuatkannya PKB dan adanya perbaikan peraturan guna kesejahteraan karyawan.

Hal ini didukung oleh teori Robbins (2003:229) menjelaskan bahwa keadilan prosedural cenderung mempengaruhi komitmen organisasional seorang karyawan, mempercayai atasannya, dan keinginan untuk berhenti. Hasil analisa statistik di atas mendukung hasil penelitian Yongzhan (2014), Kristanto (2015) yang mengemukakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil analisis statistik diatas menolak hasil penelitian Budiarto dan Wardani (2005) menyatakan bahwa keadilan distributif lebih signifikan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan daripada dimensi keadilan yang lain.

Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif

Keadilan distributif terdiri dari dua belas indikator yaitu pembayaran menurut waktu, pembayaran menurut kuantitas produksi, pemberian perlengkapan kerja, jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapat, tanggung jawab pekerjaan, diri sendiri, perbandingan dengan orang lain, perolehan. Indikator tingkat gaji memiliki nilai skor rata-rata tertinggi dengan nilai 4,04. Hal ini menunjukkan rata-rata karyawan setuju atas indikator tingkat gaji yaitu karyawan merasa perusahaan telah memberikan upah dan kesejahteraan yang diharapkan oleh setiap karyawan. Sedangkan indikator diri sendiri mempunyai skor paling rendah dengan skor rata-rata sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan rata-rata karyawan

kurang setuju atas indikator diri sendiri. Pada PT. X, karyawan hanya diberikan Informasi mengenai apa yang harus di kerjakan, perusahaan hanya memberikan pelatihan untuk karyawan baru selama enam bulan. Perusahaan tidak memberikan pelatihan secara berkala kepada karyawannya untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawannya guna meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Berdasar perhitungan pada analisis statistik diatas, keadilan distributif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada bagian produksi PT. X. Hal ini dikarenakan PT. X mendistribusi segala hak yang diperoleh oleh karyawan secara adil dan transparan.

Hal ini didukung dengan penelitian Kreitner dan Kinicki (2005:352) menjelaskan penghargaan ekstrinsik, seperti piagam atau pujian dari atasan, dan penghargaan intrinsik, dapat mendorong motivasi dan produktivitas baik seharusnya mendorong pertumbuhan dan perkembangan diri dan mempertahankan orang yang berbakat agar tidak keluar. Hasil penelitian statistik di atas mendukung penelitian Hasmarini dan Yuniawan (2008) menemukan bahwa keadilan distributif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil analisis diatas menolak penelitian Ahmed (2014) menemukan bahwa Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif

Berdasar pengujian penelitian, diperoleh hasil bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Hasil temuan ini menjelaskan bahwa kedudukan keadilan prosedural dan keadilan distributif saling berkaitan satu sama lain, sesuai dengan penelitian dari Hasmaridi dan Yuniawan (2008), Dewi dan Ahyar (2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan

yang terjadi pada karyawan bagian produksi PT. X jika dilihat dari variabel Keadilan prosedural mereka menunjukkan respon positif dari dibuatnya PKB oleh perusahaan, karyawan jadi lebih mengerti apa saja yang menjadi tanggung jawab dan hak yang didapat setelah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada mereka. PKB juga menjadi acuan atas peraturan jika terjadi kesenjangan antar karyawan untuk mencari solusi terbaik. Dilibatkannya karyawan dalam pembuatan peraturan dan pengambilan keputusan yang disampaikan karyawan kepada serikat pekerja memberikan efek positif kepada perusahaan karena karyawan merasa lebih dihargai oleh perusahaan karena perusahaan menyediakan wadah bagi setiap karyawan untuk menyampaikan pendapat ataupun keluhan yang dirasakan karyawan ditempat kerja. Contoh diatas menunjukkan bagaimana kedudukan antara keadilan prosedural dengan komitmen afektif.

Hasil temuan lain yang terjadi pada karyawan bagian produksi PT. X jika dilihat dari variabel keadilan distributif, karyawan merasa adil dalam pendistribusian yang diberikan perusahaan kepada mereka seperti halnya tunjangan dan insentif yang diterima setiap karyawan. Adanya hukuman pengurangan gaji pokok yang diterima apabila karyawan tidak masuk tanpa adanya keterangan yang jelas, memberikan dampak positif bagi karyawan sehingga karyawan bisa disiplin dalam bekerja dan karyawan lain tidak merasa dirugikan karena sikap yang kurang bertanggung jawab dari karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan tersebut. Hal ini diberlakukan oleh perusahaan dengan tujuan setiap karyawan merasa diperlakukan adil dan setiap usaha dan pekerjaan yang diselesaikan dengan dengan baik mendapatkan imbalan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Contoh diatas menunjukkan bagaimana kedudukan antara keadilan distributif dengan komitmen afektif.

KESIMPULAN

Berdasar hasil analisis dan uji hipotesis, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. X bagian produksi.
2. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan pada PT. X bagian produksi.
3. Keadilan prosedural dan keadilan distributif secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT. X bagian produksi.

SARAN

1. Bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk dapat menemukan variabel-variabel tambahan yang mampu menjelaskan atau mempengaruhi komitmen afektif, selain keadilan prosedural dan keadilan distributif, seperti variabel kepuasan kerja, pelatihan karyawan, *turnover intention*, disiplin kerja yang juga dapat menjelaskan komitmen afektif sebagai variabel tambahan variabel pendukung.
2. Dari hasil jawaban responden bagian produksi bahwa keadilan prosedural di PT. X dinilai rendah dalam hal partisipatif karena terbatasnya karyawan untuk ikut dalam musyawarah pembuatan peraturan.
3. Dari hasil jawaban responden bagian produksi bahwa keadilan distributif di PT. X dinilai tinggi oleh karyawan, karena perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan tetapi dalam hal pengembangan diri masih dianggap kurang. Perusahaan seharusnya memberikan pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan kinerja karyawan yang akan berimbas ke pencapaian visi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, H.T. 2014. "Impact of Organizational justice on affective commitment: Mediating role of psychological ownership and organizational identification". *Journal of business and management*. Vol. 16 (1) : hlm 55-63.
- Ali, Muhammad. Dan Saifullah, Zahid. 2014. "Distributive and procedural justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment : A case study of

banking sector of Balochistan". *Journal of engineering and applications*. Vol. 4 (11) : hlm 25-30.

Arikunto, S. 2006. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Bina Aksara.

Aritonang, Keke T. 2005. "Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta Guru SMP Kristen 1 BPK PENABUR Jakarta". *Jurnal Pendidikan Penabur*. Vol.04 (4).

Augusty, Ferdinand. 2011. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 3. Semarang : AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Bakhshi, A., Kumar, K, and Rani, E. 2009. "Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment". *International Journal Of Business And Management*, (online), Vol. 4 (9) : hlm 145-154. (<http://e-resources.perpusnas.go.id>, diunduh 22 Februari 2016).

Baron, R.A., dan Greenberg, J. 2008. *Behavior in Organizations*. Eighth Edition. New Delhi : prentice Hall.

Budiarto, Yohanes dan Wardani, Puspita R. 2005. "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)". *Jurnal Psikologi*, (online), Vol. 3 (2), (<http://www.google.co.id>, diakses unduh 18 Februari 2016).

Cohen-Carash, Y. dan Spector, P.E. 2001. "The Role of Justice in Organization:A Meta- Analysis". *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86 (2) : hlm 278 – 321.

Colquitt, Jason A., Wesson. Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., dan Yee N.G. 2001. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice reaserch. *Journal of applied psychology*. Vol.86 (3) : hlm 425-445.

- Colquitt, J.A., Lepine, J. A., dan Wesson, M. J. 2009. *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. Cetakan pertama. Mc Graw-Hill/ Irwin. United States of America.
- Crow, Matthew M., Lee, Chang-Bea., dan Jin Joo, Jae. 2012. "Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, (online), Vol. 35(2) : hlm 402-423. (<http://e-resources.perpusnas.go.id>, diunduh 07 Februari 2016).
- Davis, Keith., Dan Newstrom, Jhon W. 2004. *Perilaku dalam organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- Dewi P.H. dan Ahyar Y. 2008. "Pengaruh keadilan procedural dan distributif terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif". *Jurnal bisnis strategi*.
- Fatt, Choong Kwai., Wong Sek Khin, Edward., and Tioh Ngee Heng. 2011. "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives". *American Journal of Economics and Business Administration*, (online), Vol.2 (1) : hlm 56-63. (<http://e-resources.perpusnas.go.id>, diunduh 10 Februari 2016).
- Galleta, M., Portoghese, I., dan Battistelli, A. 2011. Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare : the mediating role of affective commitment. *Journal of management research*. Vol. 3(2) : hlm 1-19.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L., Ivancevich, Jhon, M., Donnelly, jr, James, H. 2010. *Organisasi*. Edisi satu. Tangerang : Binarupa aksara.
- Gulo, W. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif". *Jurnal Bisnis Strategi*, (online), Vol.17 (1) : hlm 99-118. (<http://www.pps.unud.ac.id>, diunduh 07 Januari 2016).
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi. Jakarta : Pt. Bumi aksara.
- Hidayah, Siti. Haryani. 2013. "Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang". *Jurnal ekonomi – manajemen – akuntansi*. Vol. 1 (35) : hlm 1-15.
- Ivancevich, Jhon M., Konopaske, Robert., Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan manajemen organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta : Pt. Gelora aksara pratama.
- Kreiner, Robert., dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku organisasi*. Edisi lima. Jakarta : Salemba empat.
- Lee, C. dan Farh, J. 1999. "The effects of gender in organizational justice perception". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 : hlm 133-143.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi sepuluh. Yogyakarta : Andi.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. 1991. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. Vol. 1 (1) : hlm 61 – 89.
- Niehoff, B. P dan Moorman, R. H. 1993. "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, (online), Vol.36 (3) : hlm 327-576. (<http://e-resources.perpusnas.go.id>, diunduh 10 Februari 2016).
- Noe, R.A. Hollenbeck.T.R. 2000. *Human resources management gaining competitive advantage*. Mc. Graw-Hill Irwin.
- Ramamoorthy, N., dan Flood, PC. 2004. "Gender and Employee Attitudes: The Role of

Organizational Justice Perceptions". *British Journal of Management*. Vol. 15 : hlm 247-258.

Ranupandojo, Heidjrchman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen personalia*. Edisi keempat. Yogyakarta : Bpfe-Yogyakarta.

Robbins, Stephen, P. 2003. *Perilaku organisasi*. Edisi satu. Jakarta : Pt. Indeks kelompok gramedia.

Robbins, Stephen, P. dan Judge, Timothy, A. 2008. *Perilaku organisasi*. Edisi duabelas. Jakarta : Salemba empat.

Santoso, Singgih. 2002. *Statistik Parametrik*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan ketujuh. Bandung : CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung : CV. Alfabeta.

Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya organisasi*. Jakarta : Kencana prenada media group.

Udiyana, I., B., G. 2011. *Perilaku Organizational Citizenship*. Cetakan pertama. Paramita Surabaya. Bali.

Yongzhan Li. 2014. "Building affective commitment to organization among Chinese university teachers : the roles of organizational justice and job burnout". Vol. 26 : hlm 135-152.