



# PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI DAN KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

*Muhammad Amin<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Berau, Berau, Indonesia, aminberau180@gmail.com

## ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini untuk menguji pengaruh “Pengaruh Keadilan Distributive Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif dan Motivasi Sebagai Pemediasi” (Studi Kasus Di Perusahaan PT Hujan Hijau Mas Di Kabupaten Berau). Responden pada penelitian ini adalah 169 karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Hutan Hijau Mas tahun 2022. Teknik analisis yang di gunakan adalah *Structural Equation Modelling* dengan bantuan program AMOS versi 21.0 sebagai alat analisis.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: 1) Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Motivasi, 2) Motivasi memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif, 3). Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Komitmen Afektif melalui Motivasi. Dengan banyaknya kekurangan pasda penelitian ini, Semoga penelitian selanjutnya bisa menyempurnakanya.

## ***Kata Kunci:***

Keadilan Distributif Kompensasi<sup>1</sup>, Keadilan Prosedural Kompensasi<sup>2</sup>, Komitmen Afektif<sup>3</sup>, Motivasi<sup>4</sup>

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan dan sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang tidak dapat di pisahkan dan memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Sebab merupakan aset bagi organisasi karena tanpa sumber daya manusia yang baik organisasi tidak akan dapat berkembang sesuai dengan tujuan berdirinya. Oleh sebab itu dalam mencapai sasaran yang di inginkan perusahaan banyak aspek yang mesti harus dilakukan baik dari sisi eksternal maupun dari internal perusahaan itu sendiri termasuk aspek keadilan terhadap karyawan yang mengacu kepada prestasi output yang akan di hasilkan, sebab jika outpunya bagus maka akan berdampak positif terhadap hasil yang di peroleh oleh perusahaan, ini artinya sejalan dengan harapan yang di inginkan setiap orang maupun perusahaan.

Keadilan dan kompensasi dapat tercapai bila perusahaan bisa menerapkan keadilan kompensasi dan memotivasi karyawannya. Keadilan distributif mengacu pada kewajaran hasil yang diterima. Misalnya, dalam konteks penilaian kinerja, keadilan distributif cenderung berkorelasi untuk meningkatkan reaksi terhadap evaluasi yang spesifik. Keadilan Distributif adalah Penilaian mengenai kewajaran, hasil, atau alokasi (Cropanzano 2001; 164). Alexander dan Ruderman (1987 Welbourn; 5) juga menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak penting pada sikap karyawan terhadap gaji mereka. Kebutuhan karyawan yang ingin dipenuhi dan harapan-harapan karyawan tentang penghasilan atau kompensasi yang akan diterima dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Faktor yang lain yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi adalah situasi dan target atau karakteristik objek persepsi.

Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang di beri energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan Robbins & Coulter (2010). Morrison (1993). Juga Memberikan pendapatnya mengenai motivasi yaitu motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif adalah kekuatan dan hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Sampel yang di gunakan pada penelitian ini yaitu para karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Hutan Hijau Mas. Dimana di dalam pengumpulan data penelitian menggunakan model survei dan teknik Simple Random Sampling sebagai teknik pengambilan sampel. Selanjutnya pada tahap akhir penelitian, peneliti menggunakan aplikasi AMOS versi 0.21 sebagai alat analisa data. Komitmen organisasi di definisikan sebagai salah satu sikap yang mencerminkan perasaan senang dan tidak senang pada organisasi di tempat bekerja (Robbins, 2003). Terdapat tiga komponen indikator terkait dengan komitmen organisasi yang di paparkan Meyer dan Allen (1993).

Keadilan distributif adalah merefleksikan rasa keadilan yang di terima mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau di alokasikan (Robert Kreitner & Angelo Kinicki 2014). Alexander dan Ruderman (1987 Welbourn; 5) juga menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak penting pada sikap karyawan terhadap gaji mereka. Kebutuhan karyawan yang ingin dipenuhi dan harapan-harapan karyawan tentang penghasilan atau kompensasi yang akan diterima dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Motivasi yaitu sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang di beri energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi arah, dan ketekunan (Robbins & Coulter (2010).

**Table 1.** Hasil Uji Hipotesis

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Keterangan</b>
Keadilan Distributif → Motivasi	.557	.060	9.240	***	Signifikan
Keadilan Prosedural → Motivasi	.540	.083	6.487	***	Signifikan
Keadilan Distributif → Komitmen Afektif	-.034	.069	-.487	.627	Tidak Signifikan
Keadilan Prosedural → Komitmen Afektif	.146	.087	1.686	.092	Tidak Signifikan
Motivasi → Komitmen Afektif	-.288	.094	-3.071	.002	Signifikan

Sumber: Data diolah

**Pengujian Hipotesis Pertama**

Dari Tabel di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar \*\*\* yang memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 9,240 yang memenuhi syarat  $> 1,96$ . Dengan demikian hipotesis pertama **diterima**.

**Pengujian Hipotesis Kedua**

Dari Tabel di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar \*\*\* yang memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 6,487 yang memenuhi syarat  $> 1,96$ . Dengan demikian hipotesis kedua **diterima**.

**Pengujian Hipotesis Ketiga**

Dari Tabel di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,627 yang tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar -0,487 yang tidak memenuhi syarat  $> 1,96$ . Dengan demikian hipotesis ketiga **ditolak**.

**Pengujian Hipotesis Keempat**

Dari Tabel di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,092 yang tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 1.686 yang tidak memenuhi syarat  $> 1,96$ . Dengan demikian hipotesis keempat **ditolak**.

**Pengujian Hipotesis Kelima**

Dari Tabel di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,002 yang memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar -3,071 yang memenuhi syarat  $> 1,96$ . Dengan demikian hipotesis kelima **diterima**.

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis, ditemukan bahwa keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap motivasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang baik dalam bekerja karena sesuai dengan nilai-nilai atau adanya kesamaan di dalam visi pekerjaannya akan membuat komitmen organisasi yang kuat. Terbentuknya komitmen organisasi inilah yang akan mendorong serta memotivasi individu untuk melakukan berbagai upaya untuk kemajuan organisasi.

Motivasi berpengaruh kepada komitmen afektif, bahwa karyawan akan merasa senang dengan pekerjaan yang mereka miliki yang merasa bahwa tanggung jawab perusahaan memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika terdapat motivasi yang tinggi maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang di peroleh karyawan.

Dari hasil pengujian penelitian menggunakan AMOS menunjukkan keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen afektif, maka motivasi dapat memediasi antara variabel keadilan distributif kompensasi dengan komitmen afektif.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### **Keadilan Distributif Kompensasi**

Keadilan distributif adalah merefleksikan rasa keadilan yang di terima mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau di alokasikan (Kreitner & Kinicki 2014). Keadilan distributif mengacu pada kewajaran hasil yang diterima. Misalnya, dalam konteks penilaian kinerja, keadilan distributif cenderung berkorelasi untuk meningkatkan reaksi terhadap evaluasi yang spesifik. Bila dibandingkan dengan jenis prosedural dan interaksional keadilan, keadilan distributif cenderung berhubungan lebih kuat dengan reaksi tertentu walaupun hasilnya kurang kuat dengan reaksi untuk organisasi (Cropanzano, 2002,; 325).

#### **Keadilan Prosedural Kompensasi**

Alexander dan Ruderman (1987 Welbourn; 5) juga menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak penting pada sikap karyawan terhadap gaji mereka. Kebutuhan karyawan yang ingin dipenuhi dan harapan-harapan karyawan tentang penghasilan atau kompensasi yang akan diterima dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Kreitner & Kinicki (2014);223 teori keadilan setidaknya memiliki enam implikasi praktis. Pertama, penelitian terhadap teori keadilan menekankan perlunya kepada para Manajer untuk memperhatikan perasaan para pegawai terhadap apa yang di rasakannya adil dan berimbang bagaimanapun perkiraan manajemen tentang adilnya sistem kebijakan perusahaan, prosedur, dan penghargaan. Kedua, para manajer diuntungkan dengan memperbolehkan para pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting mengenai pekerjaan. Ketiga, para pegawai harus di beri kesempatan untuk memprotes keputusan-keputusan yang mempengaruhi kesejahteraan mereka. Keempat, para manajer dapat menganjurkan kebersamaan dan kerjasama diantara anggota kelompok dengan cara memperlakukan mereka secara adil. Kelima persepsi pegawai tentang keadilan sangat di pengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang dimiliki oleh para manajer mereka. Keenam, para manajer perlu memperhatikan iklim organisasi terhadap keadilan.

#### **Motivasi**

Motivasi yaitu sebagai kecendrungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang di beri energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi,arah, dan ketekunan (Robbins & Coulter (2010).

#### **Komitmen Afektif**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen afektif adalah kekuatan dan hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Menurut Meyer and Allen (2011) menyatakan bahwa komitmen afektif (affective commitment) merupakan ikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka menginginkannya (want to).

### **Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan**

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja serta keputusan kerja yang lebih tinggi, Gilliland, 1994; Konovsky, 2000; Konovsky dan Cromptano, 1991 (Cromptano, Prehar, dan Chen, 2000). Sweeney dan McFarlin (1993) dan dalam dua faktor yang di ungkapkan oleh Heru yang menjelaskan keadilan distributif cenderung memiliki pengaruh positif pada hasil yang berkaitan dengan evaluasi pribadi seperti kepuasan individu.

**H<sub>1</sub>:** Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi

Model keadilan prosedural berpendapat bahwa keadilan prosedural menjadi penting karena menandakan bahwa figur seseorang dihargai secara kolektif darimana pun asal mereka. Dalam Jason A Colcuit (2001).

**H<sub>2</sub>:** Keadilan prosedural Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi

### **Pengaruh keadilan distributif dan Pengaruh keadilan Prosedural terhadap komitmen afektif**

Keadilan Distributif Kompensasi akan menerima respon yang lebih sensitif dalam bentuk perubahan kepuasan. dan lebih jauh Tjahjono menjelaskan bahwa keadilan distributif lebih dominan daripada keadilan prosedural dalam menjelaskan kepuasan (Tjahjono, 2008).

**H<sub>3</sub>:** Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

Sweeney dan McFarlin (1993) dalam Tjahjono (2015) mengatakan bahwa keadilan prosedural itu lebih kuat daripada keadilan distributif dalam hal memprediksi komitmen organisasi.

**H<sub>4</sub>:** Keadilan Prosedural Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

### **Pengaruh motivasi terhadap komitmen Afektif**

Wardhani et. al (2015) menunjukkan bahwa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan faktor higienis lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasional dari pada faktor motivator. Semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan juga semakin tinggi.

**H<sub>5</sub>:** Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

## **4. KESIMPULAN**

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa keadilan distributif kompensasi dan juga keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Begitu juga keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif akan tetapi harus melalui motivasi Dan terakhir ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua pihak yang telah mendukung penelitian ini, yang banyak sekali kekurangnaya, untuk itu penelitian selanjutnya, diharapkan bisa melakukan pengembangan terhadap variabel maupun indikator penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Selain itu, diharapkan juga penelitian selanjutnya dapat menerapkan dan mengembangkan model penelitian sekarang ini dengan mencocokkan fenomena yang terjadi pada perkembangan organisasi.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Jurnal of Applied Psychology* Vol.86.No3.P; 389.
- Cropanzano, Russel et al (2002) Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*, vol.27.No.3, September 2002 p 325.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1987). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 1 (hlm. 115-130).
- Greenberg, Jerald (1987). Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify the Ends? *Jurnal of Applied Psychology*, vol.72.No1;55.
- Kreitner R & Kinicki A (2014). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Meyer, J and N. Allen. 1984. Testing the "side bet theory" of organizational commitment : Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology* 69 : 372-378.
- Robbins, Stephen P et al (2010). *Manajemen*. Edisi kesepuluh jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Tjahjono, H.K. (2008). "Justice in Salary Structure: The Justice Influence Toward Employees Satisfaction". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Ekobis*, Vol. 9, No. 1.
- Tjahjono, H K. Interactional Among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction in Performance Appraisal Context. Article. Departemn of Management, Economic Faculty University Muhammadiyah of Yogyakarta. Indonesia. P;2
- Tjahjono, H K, The Effects of Organizational Justice on Employee Reaction and Attitude: Constructing proposition. Article. Muhammadiyah University of Jogjakarta. Indonesia. P 2,3
- Tjahjono, H K, Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja. Artikel. Universitas Muhammadiyah Jogjakarta. H 2.
- Wardani, Winda Kusuma dkk 2015. "Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.2.No1 Februari 2015.
- Welbourne, Theresa M (1994). The Role of Distributive and Procedural Justice in Predicting Gainsharing Satisfaction. Article. Center for Advanced Human Resource Studies. Cornell University ILR School. P; 5.