

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI PT. SAI APPAREL INDUSTRIES SEMARANG**Ida Rodlotul Chasanah<sup>1</sup>✉<sup>1</sup> Bagian Sumber Daya Manusia, Badan Perkreditan Rakyat MAA Ungaran**Info Artikel***Sejarah Artikel:*

Diterima 15 September 2016

Disetujui 28 Oktober 2016

Dipublikasikan 1 November 2016

*Keywords:*

Procedural Justice, Distributive Justice, Organizational Commitment

**Abstrak**

Penelitian ini dilatar belakangi bahwa jumlah turnover karyawan pada tahun 2011-2015 mengalami siklus turnover yang cukup tinggi pada staf karyawan, peneliti berasumsi karyawan PT. SAI Apparel Industries Semarang memiliki komitmen organisasi rendah. Faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik kerja dan karakteristik organisasi yaitu terkait keadilan organisasi. Keadilan yang dimaksudkan adalah keadilan prosedural dan keadilan distributif yang disebutkan bahwa keadilan tersebut kurang dirasakan oleh karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan melibatkan sampel sebanyak 128 staf karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang. Probability sampling dipilih untuk menentukan sampel. Pengambilan data penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu komitmen organisasi dengan koefisien validitas antara 0,308-0,690 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,860, keadilan prosedural memiliki koefisien validitas antara 0,223-0,728 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,808, dan keadilan distributif memiliki koefisien validitas antara 0,309-0,699 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,763. Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, keadilan prosedural, dan keadilan distributif berada pada kriteria sedang. Hasil lain adalah ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi (nilai  $T = 7,312$ ,  $p = 0,000$ ), tidak ada pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasi (nilai  $T = 0,522$ ,  $p = 0,603$ ), dan ada pengaruh positif keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi (nilai  $F = 51,755$  dengan  $p = 0,000$ ).

**Abstract**

*This research is motivated that employee turnover rates quite high from 2011-2015 the researcher assumes that the staff and employees of PT. SAI Apparel Industries Semarang have a low organizational commitment. Factors affecting organizational commitment are work characteristics and organizational characteristics, i.e. organizational justice. Justice means that procedural justice and distributive justice are not perceived by employees. The purpose of this study was to determine whether there is influence of procedural justice and distributive justice on organizational commitment in PT. SAI Apparel Industries Semarang. This was a quantitative correlational study involving 128 staff and employees of PT. SAI Apparel Industries Semarang as the sample. Probability sampling was chosen to determine the sample. Data collection method used three scales, i.e. organizational commitment with validity coefficient of 0.308-0.690 and reliability coefficient of 0.860, procedural justice with validity coefficient of 0.223 - 0.728 and reliability coefficient of 0.808, and distributive justice with validity coefficient of 0.309 - 0.699 and reliability coefficient of 0.763. Data were analyzed using multiple regression analysis technique. The results showed that organizational commitment, procedural justice, and distributive justice were in the medium criteria. Then, the other results showed that there was a positive effect of procedural justice on organizational commitment ( $T = 7.312$ ,  $p = 0.000$ ), there was no effect of distributive justice on organizational commitment ( $T = 0.522$ ,  $p = 0.603$ ), and there was a positive effect of procedural justice and distributive justice on organizational commitment ( $F = 51.755$ ,  $p = 0.000$ ).*

© 2016 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:  
Bagian Sumber Daya Manusia  
Badan Perkreditan Rakyat MAA Ungaran, Indonesia  
Email: idachasanah33@gmail.com

p-ISSN 2086-0803  
e-ISSN 2541-2965

**PENDAHULUAN**

PT. SAI Apparel Industries adalah salah satu perusahaan garmen di Semarang bagian timur yang tergolong perusahaan besar. Selain jumlah pekerja yang kurang lebih sebanyak 9.000 karyawan, seluruh hasil produksi akan dipasarkan di beberapa negara besar seperti Amerika, Jepang, Thailand dan India. Oleh karena itu, perusahaan pasti menginginkan kualitas kerja yang baik untuk seluruh karyawan dengan tujuan untuk menghasilkan produksi yang sesuai dengan kriteria perusahaan dan sesuai dengan permintaan konsumen. Berbagai macam peraturan telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan di atas yaitu peraturan tentang usia karyawan bekerja, waktu kerja karyawan, waktu kerja lembur, pembebasan dari kewajiban bekerja, penentuan dan waktu pembayaran upah, tata tertib perusahaan, fasilitas-fasilitas perusahaan dan fasilitas kesejahteraan karyawan.

PT. SAI Apparel Industries Semarang merupakan perusahaan yang membutuhkan karyawan dengan kekuatan fisik yang cukup, untuk itu dibutuhkan karyawan yang memiliki rasa senang akan pekerjaan dengan harapan akan membentuk komitmen berorganisasi. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan “WK” salah satu karyawan perusahaan tersebut menyebutkan bahwa pada kenyataannya banyak karyawan yang berhenti bekerja sebelum kontrak selesai. Terdapat beberapa alasan kenapa karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan, salah satu alasannya yaitu kerjanya berat, tidak sesuai dengan gajinya, tidak cocok dengan pekerjaan sehingga banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan sebelum kontrak selesai. Berdasarkan data dari perusahaan, diketahui bahwa pada tahun 2011-2015 di PT. SAI Apparel Industries Semarang mengalami jumlah *turnover* yang cukup tinggi, yaitu sebagai berikut.

Tabel 1 Jumlah *Turnover* Karyawan

No.	Tahun	Jumlah
1.	2011 (Nov-Des)	31
2.	2012 (Jan-Des)	195
3.	2013 (Jan-Des)	171
4.	2014 (Jan-Des)	124
5.	2015 (Jan-April)	26

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa *turnover* di perusahaan tersebut masih tergolong tinggi, hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang yang memiliki komitmen berorganisasi yang rendah. Menurut Luthans (2006) sebagai sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Steers dan Porter (dalam Buhali dan Margaretha: 2013) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik personal, karakteristik kerja dan karakteristik organisasi. Setiap organisasi/perusahaan pasti memiliki tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mencapai tujuan tersebut hal penting yang harus ada adalah adanya keadilan berorganisasi. Menurut Robbins and Judge (2009) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil ditempat kerja.

Kaitan antara faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan keadilan organisasi yaitu karakteristik organisasi dengan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan termuat di dalamnya hal ini terkait dengan keadilan prosedural. Menurut (Gibson, *et al.*, 2012) keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan. Kemudian karakteristik kerja dengan umpan balik termuat di dalamnya dan ini terkait dengan keadilan distributif. Menurut Baron and Byrne (2005) dalam teori juga menjelaskan bahwa

keadilan distributif mengacu pada penilaian individual mengenai apakah mereka menerima bagian yang adil dari hasil akhir yang proporsional dengan kontribusi mereka pada kelompok atau pada hubungan sosial manapun.

Terkait permasalahan keadilan organisasi di perusahaan tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan “DYS”, salah satu karyawan di perusahaan yang menjelaskan bahwa peraturan yang terdapat di perusahaan kurang diterapkan. Karyawan merasa sisi keadilan perusahaan kepada karyawan kurang terlihat. Ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terkait keadilan prosedural yaitu pada peraturan mengenai fasilitas perusahaan dan keselamatan kerja untuk karyawan tidak terlaksana dan tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Perusahaan tidak menerapkan peraturan tentang waktu kerja dan kerja lembur pada karyawan. Kontrak kerja karyawan tidak sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah.

Karyawan merasa tidak adil secara distributif dikarenakan karyawan merasa upah yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan peraturan yang telah ada di perusahaan. Salah satu ketidakadilan yaitu dilihat dari promosi jabatan dengan naiknya jabatan karyawan tersebut dan dengan bertambahnya tanggung jawabnya, karyawan merasakan tidak seimbang dengan imbalan yang diterimanya karena hanya memiliki selisih imbalan sebesar Rp. 100.000,- saja. Kemudian telatnya pembayaran gaji karyawan dan upah lembur selama empat jam hanya dibayarkan dua jam saja. Pemberian gaji yang sama untuk karyawan lama dengan karyawan baru, hal ini merugikan bagi karyawan yang telah lama bekerja.

Kaitan antara keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan komitmen organisasi diketahui bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki komitmen organisasi yang bervariasi, hal ini berdasarkan

hasil wawancara dari informan yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara dengan “WY”, karyawan yang pernah bekerja di PT. SAI Apparel Industries Semarang dan sekarang telah keluar dari perusahaan tersebut menunjukkan komitmen dalam berorganisasi yang rendah. “WY” mengeluhkan hal yang sama dengan “DYS” terkait permasalahan keadilan prosedural dan keadilan distributif di perusahaan tersebut. Namun “WY” dan “DYS” memiliki komitmen organisasi yang berbeda. “WY” memiliki komitmen organisasi yang rendah dengan memilih untuk keluar dari perusahaan tersebut dan “DYS” memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, hal ini menunjukkan bahwa “DYS” memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi di perusahaan tersebut bervariasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi meyakini bahwa perusahaan telah cukup adil karena apa yang dibutuhkan karyawan dapat terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari gaji yang mereka dapatkan sudah sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan, dengan adanya klinik dapat menjamin keselamatan mereka dan dengan diberlakukannya hari libur dan cuti perusahaan sudah bersikap adil kepada karyawan. Hal tersebut dirasa telah cukup adil dirasakan oleh karyawan.

Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada seseorang, maka akan terciptanya suatu motivasi, dan dengan adanya dua hal tersebut karyawan akan memberikan kinerja sebaik-baiknya pada organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Abrivianto, dkk., (2014) mengenai komitmen organisasi di PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang, hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen organisasional secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang yang menunjukkan

semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal tersebut memiliki makna bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional. Populasi pada penelitian ini sebanyak 254 staf karyawan dengan jumlah sampel sebanyak 128 staf karyawan. Pengambilan sampel dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2009: 82) teknik *proportionate stratified random sampling* digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga skala psikologi yaitu komitmen organisasi dengan koefisien validitas antara 0,308 sampai 0,690 dan reliabilitas sebesar 0,860. Keadilan prosedural dengan koefisien validitas antara 0,223 sampai 0,728 dan reliabilitas sebesar 0,808 dan keadilan distributif dengan koefisien validitas antara 0,309 sampai 0,699 dan reliabilitas sebesar 0,763.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Distribusi frekuensi komitmen organisasi PT. SAI Apparel Industries Semarang berdasarkan perhitungan di atas, akan dijelaskan pada tabel di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi PT. SAI Apparel Industries Semarang

Kriteria	Interval	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 36$	12	14,5 %
Sedang	$36 \leq X < 54$	64	77,1 %
Tinggi	$54 \leq X$	7	8,4 %
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa komitmen organisasi karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada

kriteria sedang sebanyak 64 subyek (77,1 %) dengan mean empiris sebesar 42,4578 yang diperoleh dari perhitungan program Statistik. Kesimpulan menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada kriteria sedang yang artinya karyawan memiliki komitmen dalam berorganisasi cukup baik. Komitmen organisasi terdiri dari tiga aspek, hasil analisis dari setiap aspek komitmen organisasi yaitu, aspek komitmen afektif berada pada kriteria sedang sebesar 75,9 %, aspek komitmen kelanjutan berada pada kriteria sedang sebesar 65 %, dan aspek komitmen normatif berada pada kriteria sedang sebesar 68,7 %.

Distribusi frekuensi keadilan prosedural PT. SAI Apparel Industries Semarang berdasarkan perhitungan di atas, akan dijelaskan pada tabel di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang

Kriteria	Interval	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 36$	4	4,8 %
Sedang	$36 \leq X < 54$	71	85,5 %
Tinggi	$54 \leq X$	8	9,6 %
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa keadilan prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada kriteria sedang sebanyak 71 subyek (85,5 %) dengan mean empiris sebesar 45,0843 yang diperoleh dari perhitungan program Statistik

Kesimpulan menunjukkan bahwa keadilan prosedural di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada kriteria sedang yang artinya karyawan memperoleh keadilan prosedural yang cukup baik dari perusahaan. Keadilan prosedural terdiri dari enam aspek. Hasil analisis dari setiap aspek keadilan prosedural yaitu, aspek konsistensi berada pada kriteria sedang sebesar 65,1 %, aspek minimalisasi bias berada pada kriteria tinggi sebesar 68,7 %, aspek informasi yang akurat berada pada kriteria sedang dan tinggi

sebesar 45,8 %, aspek dapat diperbaiki berada pada kriteria sedang sebesar 55,4 %, aspek representatif berada pada kriteria sedang sebesar 67,4 % dan aspek etis berada pada kriteria rendah sebesar 63,9 %.

Berdasarkan perhitungan analisis deskriptif diketahui bahwa gambaran umum keadilan distributif di PT. SAI Apparel sebagai berikut:

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Keadilan Distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang

Kriteria	Interval	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 26$	9	10,8 %
Sedang	$26 \leq X < 36$	58	69,9 %
Tinggi	$36 \leq X$	16	19,3 %
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada kriteria sedang sebanyak 58 subyek (69,9 %) dengan mean empiris sebesar 32,6145 yang diperoleh dari perhitungan program Statistik.

Kesimpulan menunjukkan bahwa keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang berada pada kriteria sedang yang artinya karyawan memperoleh keadilan distributif yang cukup baik dari perusahaan. Keadilan distributif terdiri dari empat aspek. Hasil analisis dari setiap aspek keadilan distributif yaitu, aspek persamaan berada pada kriteria sedang sebesar 57,8 %, aspek kelayakan berada pada kriteria sedang sebesar 68,7 %, aspek kontribusi berada pada kriteria sedang sebesar 67,5 % dan aspek kinerja berada pada kriteria sedang sebesar 63,8 %.

Koefisien korelasi (R) keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 0,751. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R Square) adalah 0,564. Hasil tersebut memberikan arti bahwa terdapat sumbangan pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang sebesar 56,4 %. Sedangkan sisanya yaitu 43,6 %

dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai T hitung untuk variabel keadilan prosedural ( $X_1$ ) sebesar 7,312 dengan tingkat signifikansi 0,000, dikarenakan  $p < 0,05$  atau  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis (H) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif antara keadilan prosedural ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi (Y), sehingga hipotesis (H) yang berbunyi “ada pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang” diterima.

Nilai T hitung untuk variabel keadilan distributif ( $X_2$ ) sebesar 0,522 dengan tingkat signifikansi 0,603, dikarenakan  $p > 0,05$  atau  $0,603 > 0,05$  maka hipotesis (H) ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial tidak ada pengaruh antara keadilan distributif ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Y) sehingga hipotesis (H) yang berbunyi “ada pengaruh positif keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang” ditolak.

Nilai F hitung sebesar 51,755 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena  $p < 0,05$  atau  $0,000 < 0,05$  maka hipotesis (H) diterima. Hal tersebut menunjukkan arti bahwa secara simultan atau bersama-sama keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Sehingga hipotesis yang berbunyi “ada pengaruh yang positif keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang” diterima.

Keadilan prosedural dalam penelitian ini berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. Berdasarkan analisis deskriptif secara umum keadilan prosedural berada pada kriteria sedang, dimana prosedur dan aturan-aturan untuk mengatur seluruh aktivitas perusahaan cukup baik diberikan kepada karyawannya. Selain itu, komitmen organisasi karyawan di perusahaan tersebut secara umum

juga berada pada kriteria sedang. Hasil tersebut dapat dilihat dari hal-hal yang dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan cukup baik. Salah satunya yaitu prosedur yang digunakan untuk mengatur aktivitas perusahaan tersebut cukup baik diberikan kepada karyawan. Selain itu karyawan cukup menerima ketentuan yang berlaku diperusahaan tersebut.

Sesuai dengan pendapat Steers dan Porter (dalam Buhali & Margaretha, 2013) yaitu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik organisasi yang meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta sifat dan kualitas pekerjaan. Kaitannya dengan keadilan prosedural dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah pada tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan. Peningkatan komitmen organisasi pada karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan cara pembuatan prosedur yang adil yaitu perusahaan dapat memberikan kesempatan yang sama pada seluruh karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Hasil tersebut memberikan makna bahwa untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang, perusahaan harus mampu memberikan prosedur yang seadil-adilnya pada seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins and Judge (2009) yaitu karyawan bisa mendapatkan dan merasakan keadilan prosedural ketika seorang atasan mampu bersikap konsisten pada setiap individu di perusahaan tersebut dan dalam kondisi apapun.

Keadilan distributif dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. Berdasarkan analisis deskriptif secara umum dan secara spesifik keadilan distributif berada pada kriteria sedang, hal ini menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan perusahaan dirasa telah cukup adil, namun

diduga keadilan distributif atau imbalan yang diterima karyawan dirasa kurang memberikan kepuasan pada setiap individu. Keadilan distributif tidak hanya berpaku pada seluruh karyawan diberikan imbalan yang sama, namun juga perlu dilihat apakah imbalan yang telah diberikan sesuai dengan beban kerja dan hasil yang telah dicapai karyawan. Selain itu keadilan distributif juga berkaitan dengan kesejahteraan karyawan yang meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Peneliti berasumsi bahwa hal ini yang menyebabkan keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi melainkan lebih berpengaruh terhadap kepuasan individu.

Sesuai dengan pendapat Hodge & Antony (dalam Pratiwi, 2014) yang mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, salah satunya yaitu kepuasan kerja. Ketika karyawan memperoleh imbalan yang sesuai berdasarkan kinerja karyawan yang dihasilkan dan telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan hal ini akan berpengaruh pada kepuasan setiap individu di perusahaan tersebut. Tidak hanya karyawan memperoleh imbalan yang sama, namun imbalan tersebut diharapkan mampu memberikan kesejahteraan pada setiap karyawan.

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Adam (1963), prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah mereka merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Menurut As'ad (2004) berdasarkan teori ini, setiap karyawan akan membandingkan *ratio input – out come* dirinya dengan *ratio input – out come* orang lain. Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa tidak pula. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

Berdasarkan teori di atas yaitu menjelaskan tentang teori perbandingan. Teori perbandingan memberikan arti bahwa karyawan membandingkan imbalan yang telah didapatkannya dengan imbalan yang didapatkan karyawan lain di perusahaan tersebut. Berdasarkan hal tersebut karyawan di PT. SAI Apparel Industries Semarang merasakan keadilan distributif yang cukup adil, hal ini dikarenakan seluruh karyawan mendapatkan imbalan yang sama namun karyawan kurang merasakan imbalan yang sebanding dengan pekerjaan yang telah dihasilkan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Peneliti berasumsi bahwa keadilan distributif lebih memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara simultan atau bersama-sama keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PT. SAI Apparel Industries Semarang. Berdasarkan analisis deskriptif secara umum keadilan prosedural dan keadilan distributif berada pada kriteria sedang. Selain itu variabel komitmen organisasi juga berada pada kriteria sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif di PT. SAI Apparel Industries Semarang telah cukup adil. Peneliti berasumsi bahwa karyawan akan memberikan tingkat komitmen organisasi tinggi ketika keadilan prosedural dan keadilan distributif dipenuhi, dan ketika keadilan prosedural dan keadilan distributif kurang dipenuhi oleh perusahaan maka akan mengakibatkan penurunan tingkat komitmen organisasi.

Sesuai dengan Homans (Zafirovski, 2005) juga menjelaskan tentang konsep dari teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial ini didasarkan pada perilaku manusia atau interaksi sosial adalah pertukaran aktivitas, berwujud dan tidak berwujud. Asumsi dasar

dari teori pertukaran ini adalah individu akan terus membangun hubungan sosial atas dasar harapan bahwa dari hubungan sosial tersebut akan saling menguntungkan.

Searle (1990) juga menjelaskan tentang teori pertukaran sosial yang terdiri dari lima elemen penting, salah satunya yaitu pertukaran sosial didasarkan pada prinsip keadilan, dalam setiap pertukaran harus ada norma perilaku untuk mengatur keadilan tersebut. Hal ini lebih berkaitan dengan keadilan distributif, setiap orang membandingkan *reward*-nya dengan orang lain dan membandingkan *reward* yang diterimanya dengan kontribusi yang diberikan. Teori pertukaran sosial juga dijelaskan oleh Cropanzano, *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa karyawan akan membentuk hubungan di tempat kerja, ketika individu membentuk hubungan pertukaran sosial dengan organisasi, individu tersebut akan cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial di atas, PT. SAI Apparel Industries Semarang telah menetapkan peraturan untuk mengatur segala aktivitas di perusahaan tersebut termasuk imbalan yang akan didapatkan karyawannya. Penjelasan hasil di atas menyebutkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berada pada kriteria sedang, hal tersebut memberikan arti bahwa perusahaan telah memberikan peraturan dan imbalan pada karyawan yang cukup adil. Berdasarkan teori pertukaran sosial tersebut, karyawan akan tetap menjalin kerja sama atau dengan kata lain karyawan tetap memberikan kontribusinya pada perusahaan terbukti dari hasil penelitian yang menyebutkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki komitmen dalam berorganisasi yang berada pada kriteria sedang. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan cukup berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan.

## SIMPULAN

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, P. O. dkk. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 7, No. 2, Page 1-9
- Al-Zu'bi, H. A. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Bisnis and Management*. Vol. 5, No. 12, Page 102-109
- As'ad, M. 2004. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi ke Empat. Yogyakarta : Liberty Yogyakarta
- Baron, R. A. & Byrne, D. 2005. *Psikologi Sosil Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Buhali, G. A. & Margaretha, M. 2013. Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Komitmen Organisasi: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*. Vol. 13, No. 1, Page 15-34
- Colquitt, J. A. 2001. On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, Page 386-400
- Cropanzano, R., et al. 2003. The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 1 Page 160-169
- Faturochman. 2012. *Keadilan Perspektif Psikologi*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dengan Pustaka Pelajar
- Gibson, J. L., et al. 2012. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill
- Kristanto, S. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensitas Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *Tesis Manajemen*. 1-105
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Mowday, R. T., et al. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, Page 224-247
- Nasurdin, A. M. & Ahmad, Z. A. 2001. The Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment in the Malaysian Context: Do Men and Women Differ?. *Asian Academy of Management Journal*. 6 (1): 31-47

- Newstrom, J. W. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill
- Pratiwi, R. D. 2014. Komitmen Organisasi Ditinjau dari Kualitas Kehidupan Kerja dan Komunikasi Bawahan kepada Atasan. *Skripsi Psikologi*. Page 1- 114
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Searle, M. S. 1990. Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities. *Ontario Research Council on Leisure*. Page 1-5
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Zafirovski, M. 2005. Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*. Page 1-40