

# PENGARUH KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

## STUDI DI PT.BANDO INDONESIA TANGERANG

**Annisa Dian Pertiwi, Heru Kurnianto Tjahjono**

Magister Manajemen, Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Yogyakarta, Indonesia  
Email: anispurple@gmail.com

**Abstrak** — Penelitian ini dilakukan di PT. Bando Indonesia Tangerang. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi, komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang.

Metode Penelitian dilakukan dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) melalui program AMOS 21. Jumlah responden sebanyak 140 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, keadilan prosedural kompensasi tidak signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan keadilan prosedural kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** — keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif, kinerja karyawan.

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan yang khususnya berkaitan dengan kepegawaian sangat penting untuk dibahas. Sumberdaya manusia merupakan sumber pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut Tjahjono dan Riniarti dalam Tjahjono (2015), kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh

banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Simanjuntak, 2011). Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kemudian faktor psikologis: persepsi, peran, sikap kerja, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (Gibson, 1987).

Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan, harus memiliki komitmen dalam bekerja, karena apabila disuatu perusahaan karyawan yang tidak memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah karyawan yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2010), menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen organisasional menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah mencerminkan tingkatan keadaan di mana mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Selaras dengan pendapat Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan dan

proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap perusahaan dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006). Pada umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain.

Mengingat sedemikian luasnya cakupan dari komitmen organisasi, maka dalam penelitian ini proksi yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi tersebut adalah berdasarkan nilai komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada tempat kerjanya. Dalam hal ini (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosional para karyawan dilingkungan PT. Bando Indonesia Tangerang berupa perasaan cinta pada tempat kerjanya.

Ada banyak sekali faktor yang diketahui berpengaruh terhadap komitmen afektif dari seorang karyawan atau pegawai terhadap organisasi, perusahaan dan institusi tempat kerjanya. Beberapa yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain : keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif, dan kinerja karyawan.

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan terhadap keadilan alokasi gaji yang mereka terima. Menurut (Carrel & Ditrch, 1978), keadilan distributif yaitu seseorang menilai keadilan dengan cara membandingkan kondisi mereka dengan kondisi orang lain yaitu membandingkan rasio outcome yang diterima yaitu (gaji, benefit dan lingkungan kerja) dan input yang diberikannya (usaha, kemampuan dan pengalaman) dengan rasio serupa dari orang lain.

Keberhasilan seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan, sehingga ketika kinerja karyawannya keberhasilan tercapai, karyawan akan berkomitmen pada perusahaannya. Salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen adalah memberikan kompensasi berupa gaji, insentif dan tunjangan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan. Karyawan juga mengharapkan adanya keadilan dan keterbukaan pada sistem dan proses pemberian kompensasi (Retnaningsih dan Sudarwanti, 2007).

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan karyawan mengenai proses atau mekanisme alokasi gaji yang mereka terima. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh pada sikap dan reaksi mereka. Keadilan kompensasi merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan yang terkait dengan peran sumber daya manusia, hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil.

Menurut Tjahjono (2010), mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat manajerial. Keputusan tersebut berupa keputusan kompensasi,

kenaikan jabatan atau karier, penilaian kinerja dan keputusan formal manajerial lainnya. Nilai keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi hal yang penting dalam pengambilan keputusan tersebut.

Keadilan distributif diartikan sebagai cara pandang yang dinyatakan oleh individu mengenai distribusi dari sumber daya dan hasil atau alokasi yang diterimanya dengan cara membandingkannya pada orang lain (Greenberg, 1990, Cropanzano dan Folger, 1989 dalam Fernandes, 2006). Sedangkan keadilan prosedural yang merupakan keadilan yang dirasakan oleh setiap individu atau karyawan dalam perusahaan mengenai prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan pekerjaan (Folger dan Konovsky, 1999 dalam Fernandes, 2006).

Persepsi ketidakadilan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif pada karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari komitmen karyawan yang rendah dan akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994). Karyawan yang mempunyai persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi maka akan menilai kompensasi yang diberikan adil sehingga menunjukkan keinginan karyawan tetap berada dalam perusahaan, mempunyai sikap loyalitas yang tinggi serta menerima nilai dan tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan yang mempunyai persepsi negatif terhadap keadilan kompensasi maka akan berdampak pada psikologis karyawan itu sendiri sehingga menimbulkan keinginan untuk karyawan pindah dari perusahaan yang sekarang pindah ketempat perusahaan yang baru.

Untuk dapat melihat lebih jauh pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, maka yang akan menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen afektif ?
2. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen afektif?
3. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan ?

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah manajemen sumber daya manusia. Seseorang seharusnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Selanjutnya menurut pendapat menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja atau *performace* pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) menurut (Mathis dan Jackson, 2006) adalah proses

menevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut (Tjahjono, 2009) terdapat tiga tujuan dari sistem pengelolaan kinerja, yaitu:

- (1) Tujuan Strategis, Sebuah sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi ini adalah dengan mendefinisikan hasil, perilaku dan karakteristik karyawan yang selanjutnya digunakan untuk mengeksekusi strategi disertai dengan pengembangan pengukuran kinerja dan sistem umpan balik untuk memaksimalkan potensi karyawan dan memperoleh hasil yang tinggi.
- (2) Tujuan Administratif, Sebuah organisasi seringkali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.
- (3) Tujuan Pengembangan, untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan mulai tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka manajer harus segera meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses evaluasi kinerja dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan karyawan yang membuat kinerja mereka menurun.

#### KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya juga memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugasnya di perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa komitmen organisasi sebagai keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati di dalam sebuah perusahaan.

Allen dan Meyer (1991) mengemukakan bahwa suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dari komitmen organisasional yaitu: (1) Karakteristik Pribadi, Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasional yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin. (2) Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik pekerjaan merupakan posisi pekerjaan, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan peran, *self-employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan. (3) Pengalaman Kerja, Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi. (4) Karakteristik Struktural, Karakteristik struktural adalah karakteristik yang dikembangkan untuk

meningkatkan komitmen individu kepada organisasi, meliputi kemajuan karir dan peluang promosi di masa yang akan datang, besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen dalam membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan: (1) Berkomitmen pada nilai utama manusia, (2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi, (3) Menjamin keadilan organisasi, (4) menciptakan rasa komunitas, dan (5) Mendukung perkembangan karyawan.

Menurut Allen dan Meyer (1991) dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut : (1) *Affective commitment*, Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja di perusahaan karena memang setuju dengan perusahaan dan memang berkeinginan melakukannya. (2) *Continuance commitment*, Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen anggota karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi atau perusahaan. dan (3) *Normative commitment*, Komitmen normatif merupakan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki mengenai tanggung jawabnya terhadap organisasi.

#### KOMPENSASI

Mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (2011) menjelaskan bahwa keadilan dapat meningkatkan kepuasan kerja, dimana hal ini akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut pendapat (Hasibuan, 2005), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Keadilan kompensasi menurut (Siagian, 2003) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, jika pihak organisasi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, maka bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh organisasi, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi atau perusahaan.

Dalam pandangan Tyler (1994) dalam Tjahjono (2015) ketika orang bekerja pada organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distribusi sumberdaya di dalam organisasi, dimana pandangan tersebut dikenal dengan pendekatan sumberdaya (resource-based model). Hal tersebut dikuatkan penelitian Tjahjono (2008a; 2008b; 2011 & 2014) bahwa alokasi yang diperoleh karyawan dari organisasi bersifat subjektif personal, yaitu orang mempunyai kecenderungan menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan organisasi.

Keadilan distributif kompensasi menurut (Tjahjono, 2010) mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat manajerial. Keputusan struktural tersebut berupa keputusan kompensasi, kenaikan jabatan atau karir, penilaian kinerja dan keputusan formal manajerial lainnya. Nilai keadilan distributif dan prosedural menjadi hal hal yang sangat penting dalam pengambilan keputusan tersebut.

Menurut (Colquitt dalam Byrne et.al., 2003) ada tiga tipe persepsi keadilan yaitu: (1) Persepsi keadilan distributif, Persepsi keadilan distributif menunjukkan pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall et.al., 2001). (2) Keadilan prosedural, yang berfokus pada persepsi pekerjaan rentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. dan (3) Keadilan interaksional, yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok, dan keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan (Adams dalam Thornhill dan Saunders, 2003), khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Menurut (Bass, 2003) menyatakan bahwa prinsip spesifik dalam keadilan distributif adalah : (1). Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsinya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi –akumulasi tertentu. (2). Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsinya terhadap tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui : (a) Upaya kerja keras: orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak. (b) Hasil atau produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya. (c) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

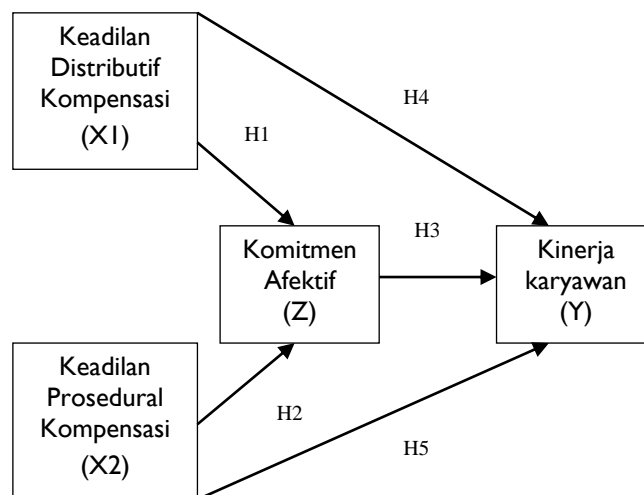
Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan

sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan.

Persepsi keadilan khususnya keadilan kompensasi berperan penting pada reaksi dan sikap karyawan, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di organisasi untuk mengetahui apakah bedarnya kompensasi masih merupakan biaya signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka organisasi mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kerjanya.

#### MODEL PENELITIAN dan RUMUSAN HIPOTESIS

Model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Adapun hipotesis yang diajukan adalah:

- H1 :Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
- H2 :Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.
- H3 : Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 :Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 :Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah antara lain paradigma penelitian, pendekatan, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

### A. Objek dan Subjek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Bando Indonesia Tangerang. Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Bando Indonesia Tangerang pada bagian Produksi Otomotif. Menurut data yang diperoleh peneliti, ada 140 karyawan yang bekerja di PT. Bando Indonesia Tangerang pada bagian Produksi Otomotif.

### B. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh melalui hasil penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti (tidak melalui perantara).

### C. Analisis Data

Analisis data terdiri dari dua yaitu analisis deskriptif dan *struktural equation modeling* (sem). Analisis statistik deskriptif, merupakan model analisis yang digunakan untuk menganalisis data atau informasi yang bersifat non-statistik atau non-hipotesis. Model analisis ini bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek atau objek penelitian data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek atau objek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Analisis statistik deskriptif meliputi nilai maksimum, minimum, rata-rata (mean), median, dan simpangan baku atau standar deviasi.

Pengukuran atas jawaban responden dalam penelitian ini digunakan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Kelas interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval diatas, maka interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban responden adalah sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Skala Interval**

Interval	Interpretasi
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

*Structural Equation Modeling* (SEM) atau model persamaan structural adalah sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Singgih, 2012). Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini

maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural equation Modelling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 21.0 (Singgih, 2012).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan pada rentang nilai untuk keseluruhan variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Rangkuman Kategori Skor Tiap Variabel

Variabel	Mean	Kategori
KDK	3,6	Tinggi
KPK	3,7	Tinggi
KA	4,0	Tinggi
KK	4,1	Tinggi

Sumber: Hasil data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis data di atas memperlihatkan bahwa frekuensi responden sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi untuk setiap variabel. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dari Keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif, merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia tangerang.

Tabel 3. Hasil uji Goodness Of Fit Index

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square (X <sup>2</sup> )	≥ 538,393	162.942	Marginal
Probability	≥ 0,05	0,001	Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0,057	Fit
GFI	≥ 0,90	0,878	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,834	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,442	Fit
TLI	≥ 0,90	0,950	Marginal
NFI	≥ 0,90	0,878	Marginal
CFI	≥ 0,90	0,958	Marginal
IFI	≥ 0,90	0,959	Marginal

Sumber: Data Diolah, 2016

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket
KA < --- KDK	.403	.160	2.516	.012	Signifikan
KA < --- KPK	-.014	.239	-.058	.954	Tidak Signifikan
KK < --- KA	.321	.137	2.335	.020	Signifikan
KK < --- KDK	.520	.189	2.751	.006	Signifikan
KK < --- KPK	-.048	.262	-.184	.854	Tidak Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2016

**Hipotesis:**  
**Hipotesis I**

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini terlihat dari *estimate* 0,403, dengan nilai C.R sebesar 2.516 dengan probabilitas = 0,012 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 1 **diterima** sebab terdapat hubungan positif signifikan antara keadilan distributif kompensasi dengan komitmen afektif. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,012 telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai CR 2.516 juga telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.

#### Hipotesis 2

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini terlihat dari *estimate* -0,014. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan CR = -0,058 dengan probabilitas 0,954 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 2 **ditolak** sebab tidak terdapat hubungan signifikan antara keadilan prosedural kompensasi dengan komitmen afektif. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan probabilitas 0,954 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 0,058 tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ .

#### Hipotesis 3

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari *estimate* 0,321. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan CR = 2.335 dengan probabilitas = 0,020 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 3 **diterima** sebab terdapat hubungan positif signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,020 telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 2.335 juga telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ .

#### Hipotesis 4

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari *estimate* 0,520. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan CR = 2.751 dengan probabilitas = 0,006 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 4 **diterima** sebab terdapat hubungan positif signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan nilai probabilitas 0,006 telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 2.751 juga telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ .

#### Hipotesis 5

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari *estimate* -0,048. Pengujian hubungan

kedua variabel tersebut menunjukkan CR = -0,184 dengan probabilitas 0,854 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 5 **ditolak** sebab tidak terdapat hubungan signifikan antara keadilan prosedural kompensasi dengan komitmen afektif. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengolahan data yang menunjukkan probabilitas 0,854 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R -0,048 tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ .

#### Hipotesis 6

Hipotesis 6 yang akan menguji pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,599, yaitu jadi nilai *standardized indirect effect* lebih kecil nilainya dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect*. Berdasarkan hasil uji hipotesis dan didukung dengan hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 6 **diterima** karena komitmen afektif terbukti sebagai variabel pemediasi yang memediasi pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja.

#### Hipotesis 7

Hipotesis 7 yang akan menguji pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen afektif. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *standardized indirect effect* untuk pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,003, yaitu lebih kecil dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect* yang sebesar -0,037.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan didukung dengan hasil uji *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect*, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 **ditolak** karena komitmen afektif tidak terbukti sebagai variabel pemediasi yang memediasi pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja.

## IV. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dijabarkan dan dipaparkan pada bab sebelumnya maka peneliti memberikan kesimpulan yang berdasarkan dari jawaban hipotesis dan rumusan permasalahan, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

di PT. Bando Indonesia Tangerang. Karyawan yang merasa puas terhadap keadilan distributif kompensasi yang diberikan terhadap perusahaan maka karyawan secara tidak langsung akan memiliki komitmen terhadap perusahaan di PT. Bando Indonesia Tangerang.

2. Keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif di PT. Bando Indonesia Tangerang. Keadilan prosedural kompensasi yang dimiliki oleh karyawan belum mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan komitmen afektif.
3. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan akan meningkatkan kinerja di perusahaan PT. Bando Indonesia Tangerang.
4. Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang. Semakin tinggi persepsi keadilan distributif kompensasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat di perusahaan.
5. Keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang. Persepsi keadilan prosedural kompensasi yang dimiliki oleh karyawan belum mampu mendorong para karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
6. Komitmen afektif mampu menjadi pemediasi antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang.
7. Komitmen afektif tidak menjadi pemediasi antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan yang berada di PT. Bando Indonesia Tangerang.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat penelitian berikan yaitu sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen afektif sangat diperlukan karena dalam rangka mewujudkan tujuan visi dan misi perusahaan. Salah satu cara dalam membangun komitmen yaitu dengan cara meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu pihak perusahaan PT. Bando Indonesia Tangerang perlu meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang dapat menciptakan kinerja karyawan yaitu dengan cara melalui memberikan kompensasi yang berdasarkan prinsip adil secara distributif maupun prosedural.

### 2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini hanya berfokus terhadap aspek-aspek persepsi eksternal yaitu hanya persepsi mengenai proses kompensasi. Oleh karena itu peneliti selanjutnya penting mempertimbangkan variabel-variabel internal seperti kepemimpinan, kepuasan karyawan atau dengan menambah variabel mediasi serta lainnya, sehingga dapat mengetahui perbandingan yang lebih luas.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah mengetengahkan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah:

1. Sampel pada penelitian ini awalnya sejumlah 144 responden akan tetapi karena ada beberapa kuesioner yang tidak lengkap atau tidak kembali maka dalam penelitian ini hanya menggunakan data responden sebanyak 140 dari jumlah populasi yang ada.
2. Tidak ada kuesioner terbuka dalam teknik pengumpulan data karena dalam penelitian ini hanya menggunakan metode survey dan hanya menggunakan kuesioner tertutup sebagai alat pengumpulan data responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1991. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychological Society*. No. 63. Page 1-18.
- [2] Byrne, Zinta S., Rupp, Deborah E., & Eurich, Tasha., 2003. Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice. [www.ilir.edu](http://www.ilir.edu).
- [3] Cobb, T.A., Folger, R. & Wooten, K. 1995. The Role Justice Plays in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*. 9 (2): 135-147.
- [4] Greenberg, J., Baron, R. A. 2003, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- [5] Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- [6] Marshall, Sheila., Adams, Gerald., & Ryan, Bruce A., 2001. Distributive Justice Reasoning in Families with Adolescent. *Journal of Family Issues*, 22(1), 107-123.
- [7] Noe, Raymond A., Hollenbeck, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 1994. *Human Resources Management : going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- [8] Parake, Fahrudin JS. 2003. Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(9), pp: 157-177.
- [9] Rivai, H. Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- [10] Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- [11] Robert L. Mathis, John H. Jackson. 2001. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Thomson Learning.
- [12] Singgih Santoso, 2012 " Analisis SEM Menggunakan AMOS" Edisi 1, Cetak 1, Penerbit PT. Elex Media Komputindo Jakarta.

- [13] Sudarwati, Retnaningsih. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang). Thesis Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang. Suhartini. 2005. Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi. Jurnal Edisi Khusus JSB on Human Resources.
- [14] Tjahjono, Heru K. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Visi Solusi Madani, Yogyakarta.
- [15] Tjahjono, HeruK. 2015. Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan dan Kinerja Karyawan di Kantor BPS DIY.
- [16] Tjahjono, Heru. K. 2010. Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- [17] Zineldin, M and Johnsson, P, 2000, "An Examination of The Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: an empirical study of teh Swedish Wood Industry", *TQM Magazine* [TQM] Vo. 12 Iss: 4 p : 245.