

## **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment* pada Karyawan PT X**

**Wahyu Anggoro**

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran  
anggayuh.raharjo@gmail.com

**Maya Rosmayati Ardiwinata**

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran  
mayardiwi@yahoo.com

**Nurul Yanuarti**

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran  
nurulyanuarti@yahoo.com

### ***Abstract***

*PT X aims its vision to become a World Class Life Science Company with Global Competitiveness. In order to support that vision, PT X needs its employees to be committed to contribute in achieving said vision. This research aims to investigate the effect of Organizational Justice to Organizational Commitment among the employees of PT X using linear regression statistical analysis. The research was done to 550 employees on the level of Heads of Department all the way to the Operators using supervised self-report questionnaires. Data collection was done by deploying Organizational Justice questionnaire, developed from the Justice Questionnaire by Colquitt et al., and Organizational Commitment questionnaire based on the questionnaire by Allen & Meyer. Research result indicates significant effect of Organizational Justice towards Affective ( $R=0,436$ ,  $p<0,001$ ), Continuance ( $R=0,087$ ,  $p<0,001$ ), and Normative ( $R=0,411$ ,  $p<0,001$ ) Commitment.*

**Keywords:** *organizational justice; affective commitment; continuance commitment; normative commitment; organizational commitment*

### **Abstrak**

PT X memiliki visi menjadi Perusahaan *Life Science* Kelas Dunia yang Berdaya Saing Global. Untuk mendukung visi tersebut, PT X membutuhkan karyawan yang mampu berkomitmen untuk berkontribusi terhadap tercapainya visi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT X dengan menggunakan analisis statistik Regresi Linier. Penelitian dilakukan

terhadap 550 orang karyawan di enam Direktorat dengan tingkat jabatan mulai dari tingkat Kepala Departemen sampai tingkat Operator. Pengukuran dilakukan dengan metode *self-report questionnaire* yang disupervisi. Alat ukur berupa kuesioner *Organizational Justice* yang dikembangkan dari kuesioner Colquitt et al., serta kuesioner *Organizational Commitment* yang dikembangkan dari Allen dan Meyer. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara *Organizational Justice* terhadap *Affective Commitment* ( $R=0,436$ ;  $p<0,001$ ), *Continuance Commitment* ( $R=0,087$ ;  $p<0,001$ ), serta *Normative Commitment* ( $R=0,411$ ;  $p<0,001$ ).

**Kata kunci:** *organizational justice; affective commitment; continuance commitment; normative commitment; organizational commitment*

### Pendahuluan

PT X merupakan perusahaan yang memproduksi vaksin dan anti sera, serta produk inovasi biologis lainnya, seperti sera diagnostik untuk uji bakteriologi (uji yang melihat perkembangan atau penyebaran bakteri melalui sampel darah atau cairan) atau mikologi (uji untuk melihat perkembangan dan penyebaran jamur atau fungi pada cairan darah atau cairan tubuh). PT X merupakan satu – satunya perusahaan yang bergerak memproduksi vaksin di daerah Asia Tenggara. Keuntungan terbesar perusahaan tersebut (sekitar 70%) berasal dari Ekspor bulk (bahan setengah jadi vaksin yang masih harus diramu atau diformulasikan menjadi vaksin) Polio, atau OPV (Oral Poliomyelitis Vaccine) yang dipasarkan ke Asia, Amerika Selatan, dan Afrika, serta sebagian Eropa sebagai pemenuhan visi WHO dalam mengeradikasi penyakit Polio. Sebagian kecil prosentase keuntungan perusahaan tersebut berasal dari penyediaan permintaan vaksin wajib (Polio, Difteri, Tetanus, Pertusis, Hepatitis B, serta Haemophilus Influenza Tipe B) dari pemerintah. Keuntungan perusahaan yang lain datang dari penjualan vaksin di ranah swasta dan bisnis pribadi berupa vaksin influenza musiman (Flubio) dan produk diagnostik.

Tantangan paling besar yang dihadapi oleh perusahaan adalah menjelang eradikasi penyakit Polio pada tahun 2020. Pernyataan eradikasi ini berarti hilangnya pendapatan perusahaan paling besar. Hal ini telah diidentifikasi oleh manajemen atas, atau Dewan Direksi perusahaan jauh sejak tahun 2009 atau 2010. Potensi hilangnya sebagian besar pendapatan tersebut diantisipasi dengan melakukan

beberapa program, seperti penjajakan produk baru, perencanaan lini produk pendukung produksi pengganti sehingga perusahaan dapat menghilangkan ketergantungan dari penyedia material atau peralatan tertentu, perencanaan pembuatan pabrik baru, serta proyek pengembangan lainnya.

Untuk menjawab tantangan tersebut, kontribusi karyawan yang optimal dibutuhkan oleh PT X. Pencapaian Kinerja yang optimal dapat dimungkinkan dengan adanya karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen tidak hanya menetap dalam jangka panjang dalam organisasi, tetapi juga memunculkan perilaku yang mendukung ke arah pencapaian tujuan organisasi (Allen & Meyer, 1997, Mu & Bobocel dalam Meyer, 2016). Salah satu aspek yang dapat mengembangkan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi menjalankan proses bisnisnya dengan memperhatikan karyawan sebagai unsur yang penting. Secara spesifik, karyawan akan melihat proses pengelolaan perusahaan dalam hal hubungan antara organisasi, manajemen, dan karyawan. Hubungan ini khususnya meliputi bagaimana karyawan mendapatkan hak imbalan atas kerja yang telah diberikan terhadap perusahaan. Seberapa adil persepsi karyawan terhadap imbalan kerja oleh perusahaan, bagaimana prosedur dalam imbalan termasuk pola promosi dan fasilitas, perlakuan atasan terhadap karyawan, serta seberapa terbuka atau jujur informasi diberikan merupakan aspek dari *organizational justice* (Colquitt, 2005)

Keadilan dalam pengelolaan proses kerja memberikan pesan kepada karyawan bahwa mereka adalah unsur yang bernilai sehingga terbentuk identifikasi diri terhadap identitas organisasi, yang menuntun pada keterikatan atau komitmen karyawan dalam memunculkan dukungan serta memelihara keadaan yang kooperatif (Lind & Tyler, 1998, dalam Mu & Bobocel, Meyer, 2016). Selain itu, karyawan yang memandang bahwa organisasi menjalankan pengelolaan secara adil memandang bahwa perlakuan adil tersebut harus dibalas melalui rasa percaya dan komitmen, sehingga terjadi pertukaran sosial yang saling menguntungkan dalam jangka yang panjang (Blau, 1964, dalam Mu & Bobocel, Meyer, 2016)

### ***Organizational Justice***

*Organizational Justice* adalah persepsi orang-orang (atau personil) tentang

keadilan dalam organisasi. Dimensi dari *Organizational Justice* (Colquitt, 2005) sebagai berikut: 1) Pekerja akan memperhatikan persepsi keadilan dari bagaimana sumber daya organisasi didistribusikan (contohnya gaji, insentif, atau promosi), dan bagaimana konflik dalam organisasi diselesaikan. Ini disebut sebagai *Distributive Justice*; 2) Orang-orang juga menaruh perhatian pada persepsi keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan yang menuju pada hasil yang diterima oleh pekerja, mencoba untuk memahami kenapa keputusan itu diambil, dan bagaimana keputusan tersebut muncul. Ini disebut sebagai *Procedural Justice*; 3) Akhirnya, individu dalam organisasi juga menempatkan perhatian pada bagaimana hubungan interpersonal yang dijalin khususnya dengan pihak otoritas dalam organisasi. Hal ini disebut sebagai *Interactional Justice* (Colquitt & Greenberg, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Colquitt (2005) kemudian menunjukkan bahwa *Interactional Justice* memiliki 2 komponen yang berbeda dan merupakan konstruk yang terpisah. Kedua konstruk tersebut kemudian disebut sebagai *Interpersonal Justice* (persepsi anggota organisasi terhadap bagaimana prosedur dan kebijakan dijalankan oleh orang yang berwenang atau pengambil keputusan) dan *Informational Justice* (persepsi anggota organisasi tentang bagaimana orang yang berwenang atau pengambil keputusan memberikan informasi yang akurat dan jelas).

### ***Organizational Commitment***

*Organizational Commitment* adalah kondisi psikologis yang menggambarkan orientasi afektif terhadap organisasi, kesadaran akan konsekuensi atau resiko yang muncul ketika meninggalkan organisasi, dan kewajiban moral untuk tetap berada di dalam organisasi (Allen & Meyer, 1991). Komponen *Organizational Commitment* terbagi menjadi sebagai berikut: 1) *Affective Commitment* merujuk pada keterikatan emosional karyawan/ pekerja, pengidentifikasian diri terhadap organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi; 2) *Continuance Commitment* merujuk pada kesadaran atas konsekuensi yang harus dibayar ketika meninggalkan organisasi; 3) *Normative Commitment* merefleksikan perasaan akan kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya akan menetap di

organisasi dalam waktu yang lama, tetapi juga cenderung mengeluarkan usaha yang keras untuk mencapai kinerja yang baik, memunculkan perilaku yang mendukung proses kerja dalam organisasi, dan cenderung minim dalam memunculkan perilaku yang merugikan, seperti absen (Allen & Meyer, 1997).

## Metode

### Partisipan

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT X di 6 Direktorat. Karyawan X pada saat penelitian ini disusun berjumlah 1189 orang. Menggunakan perhitungan Cochran (1963) dalam menentukan ukuran minimal sampel, maka didapat sampel sebanyak minimal 291 orang. Jumlah partisipan penelitian yang memberikan datanya berjumlah 550 orang, dengan komposisi karyawan laki-laki sebanyak 404 orang dan perempuan 146 orang, Tingkat pendidikan bervariasi mulai dari SMA sebanyak 182 orang, D3 berjumlah 89 orang, S1 sejumlah 204 orang, S2 sebanyak 73 orang, dan S3 sebanyak 2 orang. Usia partisipan berada antara 24-65 tahun. Selain itu, partisipan juga terbagi menjadi beberapa tingkat jabatan mulai dari Kepala Departemen (36 orang), Ahli Madya/ Fungsional (19 orang), Kepala Seksi (83 orang), Ahli Muda/ Fungsional (36 orang), Staf (70 orang), Staf Operasional (84 orang), serta Operator (222 orang).

### Alat Ukur

Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan *self-administered questionnaire* dengan skala *Likert* dan kisaran skor 1 (sangat tidak setuju) - 4 (sangat setuju), yang dikembangkan baik dari Colquitt et al., (2005) untuk *Organizational Justice*, dan Allen dan Meyer (1997) untuk *Organizational Commitment*. Validitas diuji menggunakan *expert judgment* dan konsistensi internal dengan koefisien butir pernyataan terhadap total berkisar 0,29-0,62 (*Organizational Commitment*) dan 0,3-0,66 (*Organizational Justice*). Reliabilitas alat ukur yang diuji didapat koefisien Cronbach Alpha sebesar 0,94 untuk *Organizational Justice*, sebesar 0,78 (*affective commitment*), 0,75 (*continuance commitment*), dan 0,73 (*normative commitment*).

## Analisis Statistik

Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak JASP versi 0.9.2.0. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana untuk melihat pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational commitment*.

## Hasil dan Pembahasan

Secara keseluruhan skor *organizational justice* menunjukkan persepsi keadilan karyawan berada pada kategori positif ( $M=2.93$ ,  $SD=0,38$ ) dengan 10% partisipan berada pada kategori tinggi, 89% berada pada kategori moderat, dan 1% berada pada kategori rendah. Secara lebih spesifik, hal ini menunjukkan bahwa karyawan memandang pengelolaan organisasi baik dari sisi peraturan, pembuatan dan penerapan peraturan, bagaimana atasan memperlakukan karyawan serta penyebaran informasi dilakukan secara adil. Dari empat dimensi *Organizational Justice*, skor tertinggi terdapat pada dimensi *Interpersonal* ( $M=3,06$ ,  $SD=0,49$ ) diikuti *Procedural* ( $M=2,97$ ,  $SD=0,42$ ), *Informational* ( $M=2,94$ ,  $SD=0,52$ ), dan *Distributive Justice* ( $M=2,78$ ,  $SD=0,52$ ).

Hasil pengukuran *organizational commitment* menunjukkan bahwa dari seluruh partisipan penelitian, 83% memiliki landasan komitmen terhadap organisasi berupa *affective commitment*, 4% berlandaskan pada *continuance commitment*, serta 49% berlandaskan pada *normative commitment*. Sebanyak 4% sisanya menunjukkan dua atau lebih komponen komitmen terhadap organisasi yang sama tingkatannya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT X melandaskan komitmen terhadap organisasi berdasarkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, aktif terlibat dalam kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, serta mengidentifikasi diri terhadap organisasi di mana karyawan bekerja.

Regresi linier menunjukkan hasil yang signifikan ( $p<0,001$ ) untuk pengaruh *organizational justice* terhadap *affective commitment* ( $R=0,436$ ;  $R^2=0,19$ ), *organizational justice* terhadap *continuance commitment* ( $R=0,087$ ;  $R^2=0,008$ ), serta *organizational justice* terhadap *normative commitment* ( $R=0,411$ ;

$R^2=0,169$ ). Hal ini menunjukkan kontribusi *organizational justice* terhadap *affective commitment* sebesar 19% dengan sisanya dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, sedangkan kontribusi *organizational justice* terhadap *normative commitment* sebesar 16,9% dan terhadap *continuance commitment* sebesar 0,08%.

Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational commitment*. Mu dan Bobocel (2016) mengemukakan bahwa *justice* mempengaruhi *commitment* melalui setidaknya dua mekanisme, yaitu pendekatan berdasarkan identitas, serta pertukaran sosial. Pendekatan berdasarkan identitas mengungkapkan bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap kelompok dan otoritas yang memperlakukan karyawan secara adil (khususnya dalam proses aktivitas) karena hal tersebut mengkomunikasikan bahwa karyawan adalah anggota yang berharga bagi kelompok, dan menuntun pada identifikasi diri karyawan pada organisasi. Melihat tingkat *organizational justice* dan *organizational commitment*, kemudian dari sisi identitas, persepsi *justice* yang positif karyawan PT X menunjang pada berkembangnya *affective* dan *normative commitment* karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan menganggap dengan perlakuan yang dipersepsi adil, karyawan mengafirmasi diri sebagai komponen yang bernilai dalam perusahaan, yang menuntun kepada identifikasi diri karyawan terhadap identitas perusahaan, di mana hal itu lebih lanjut mengembangkan sikap suportif terhadap perusahaan dan menimbulkan perilaku yang kooperatif.

Penjelasan berdasarkan pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan menjadi berkomitmen kepada organisasi di mana mereka diperlakukan secara adil karena terdapat pertukaran sosial yang positif yang terbentuk antara organisasi dan karyawan. Dalam konteks ini, keadilan dipersepsi sebagai keuntungan di mana karyawan merasa wajib untuk membalas, dan di mana keuntungan tersebut dapat terus diterima dalam jangka yang panjang. Mu dan Bobocel (dalam Meyer, 2016) menyatakan bahwa untuk meningkatkan komitmen karyawan, organisasi harus berupaya untuk memberikan imbalan yang adil, mengambil keputusan melalui prosedur yang adil, mampu menjelaskan prosedur secara jelas, serta memperlakukan karyawan dengan hormat. Terlebih, penelitian sebelumnya tentang

interaksi proses-hasil mengimplikasikan bahwa ketika hasil dari sebuah keputusan dianggap tidak menguntungkan karyawan atau tidak adil, organisasi tetap dapat mempertahankan komitmen karyawan dengan memastikan bahwa karyawan mempersepsi adanya *procedural* dan *interactional justice* (*interpersonal* dan *informational*). Bila melihat mekanisme *justice-commitment* melalui pertukaran sosial (*social exchange*) persepsi *justice* yang positif pada karyawan PT X merupakan keuntungan yang didapatkan karyawan dalam pertukaran. Hal ini menuntun pada balasan karyawan berupa kepercayaan dan komitmen dengan harapan pertukaran dengan adanya keuntungan bagi masing-masing pihak yang telah terjadi akan berlangsung dalam jangka yang panjang di masa depan.

Penelitian lain mengindikasikan bahwa selain menilai keadilan dari sebuah peristiwa terkait organisasi, karyawan membentuk kesan holistik tentang keadilan terhadap organisasi dan atasan secara keseluruhan, dan penilaian secara keseluruhan ini menempati tempat yang lebih tinggi dari penilaian terhadap keadilan sebuah kejadian atau *event*. Maka dari itu, walaupun karyawan termotivasi untuk menilai keadilan dari sebuah peristiwa, mereka juga menilai keadilan atas pihak-pihak yang dianggap bertanggung jawab terhadap peristiwa tersebut. Oleh karena itu, di samping dituntut untuk menjalankan prosedur atau peraturan secara adil, organisasi dan manajemen perusahaan sebaiknya mempertahankan persepsi adil (Greenberg, 1990 dalam Meyer, 2016). Cara yang dapat dilakukan adalah dengan menonjolkan kebijakan yang dianggap adil oleh karyawan yang terjadi di masa lalu. Para manajer juga dapat melakukan hal serupa, misalnya dengan menonjolkan evaluasi kinerja yang diterima dengan baik dan adil oleh karyawan di masa lalu. Hal yang perlu kembali ditekankan adalah bahwa upaya untuk meningkatkan persepsi keadilan ini seharusnya adalah upaya sekunder di samping melakukan perilaku adil itu sendiri.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari persepsi *justice* karyawan PT X terhadap *organizational*



*commitment*. Persepsi positif karyawan terhadap pengelolaan organisasi menunjukkan bahwa karyawan menganggap keadilan sudah diterapkan baik dari sisi peraturan yang ada, yang mengatur imbal usaha karyawan, serta bagaimana peraturan dibuat dan diterapkan dalam aktivitas perusahaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan melihat atasan memperlakukan mereka dengan hormat, memberi kesempatan untuk menjelaskan tentang peraturan ketika hal tersebut ditanyakan, serta memberi perhatian kepada karyawan. Dari sisi informasi, karyawan juga tampaknya menganggap informasi disampaikan kepada mereka secara jelas serta terbuka. Persepsi *justice* ini berimbas pada komitmen karyawan terhadap organisasi yang berlandaskan pada *affective commitment*, di mana karyawan melandaskan komitmen mereka terhadap organisasi pada keterikatan emosional, keterlibatan aktif dan dukungan terhadap aktivitas organisasi, serta mengidentifikasi diri kepada identitas organisasi.

### **Saran**

Perusahaan dapat memelihara dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui peningkatan citra keadilan yang sudah ada. Hal ini menurut Colquitt (2005), bisa dilakukan dengan cara melandaskan aktivitas pengelolaan organisasi berdasarkan prinsip keadilan. Hal tersebut meliputi peraturan yang memberikan imbal usaha berdasarkan kontribusi karyawan. Terkait dengan pembuatan dan penerapan peraturan, pandangan bahwa karyawan memiliki suara dalam pembuatan peraturan, memiliki kemampuan untuk bertanya dan mempertanyakan penerapan peraturan merupakan salah satu prinsip yang disebut *voice* terhadap persepsi keadilan. Dari sisi hubungan atasan dan bawahan, Colquitt (2005) menganggap bahwa para pimpinan perusahaan perlu memahami bahwa memperlakukan karyawan dengan hormat, menempatkan diri untuk mendengarkan karyawan, memberikan informasi yang jelas secara jujur ketika hal tersebut dibutuhkan merupakan hal yang dapat meningkatkan persepsi *justice* ke arah yang lebih positif, selain pola penyebaran informasi yang memberikan akses kepada karyawan secara jelas dan menyeluruh terkait aspek pengelolaan perusahaan.

Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan terkait kontribusi komitmen karyawan terhadap organisasi kepada pencapaian kinerja perusahaan. Penelitian

lain yang bisa dilakukan adalah efek persepsi *justice* terhadap aspek lain dalam organisasi, seperti kepuasan kerja atau *citizenship behavior*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publications, Inc.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. (7<sup>th</sup> ed). Upper Sadle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. 2009 . *Psychological Testing and Assesment : An Introduction to Tests and Measurement 7th Edition*. USA: McGraw Hill Companies, Inc.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2010). *Psychological testing and assessment, an introduction to tests & measurement seventh edition*. New York: McGraw Hill
- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure*. *Journal of Applied Psychology*
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C. O. L H., Wesson, M. J., & Ng, K. Yee. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. *Journal of Applied Psychology*
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. USA: Lawrence ErlbaumAssociates, Inc.
- Gross-Sampson, Mark A. (2018). *Statistical Analysis in JASP: A Guide for Students*. Centre for Science and Medicine in Sport, University of Greenwich
- Guilford, J. P. (1956). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York: Prentice Hall
- Israel, G. D. (1992). *Determining Sample Size*. The Institute of food and Agricultural Science (IFAS). Florida.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill
- Meyer, J. P. (2016). *Handbook of Employee Commitment*. UK: Edward Elgar Publishing Limited