

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN JARAK KEKUASAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang)

Dewi Nurcahyani, Fuad Mas'ud
dewinurcahyani@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This research aims to examine the impact organizational justice to organizational commitment and examine the role of power distance as moderating variable to the relationship between organizational justice to the organizational justice. This research is conducted to the employers of PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Using survey method through Moderated Regression Analysis (MRA). The number of sample used are 77 employees which has represented of six division in PT. PLN (Persero) APJ Semarang. The result shows that organizational justice has positive significant impact to organizational commitment. Beside, the result of MRA test shows that power distance moderate the relationship between organizational justice and organizational commitment.

Keywords: *Organizational Justice, Power Distance, Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi mempunyai bermacam-macam sumber daya atau modal, baik yang berwujud seperti keuangan, teknologi, manusia, tanah, gedung, maupun yang tidak berwujud seperti *goodwill*, informasi dan lain-lain (Mas'ud, 2002). Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing antar suatu organisasi. Sumber daya (*resource*) atau modal (*asset*) sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya yang cukup akan sangat sukar bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Abubakr dan Majid Al Kathairi (2013) menyatakan bahwa selama bertahun-tahun praktisi dan peneliti percaya bahwa komitmen setia pekerja adalah cenderung menjadi karyawan yang produktif. Komitmen organisasi merupakan salah satu tujuan utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan keberadaan karyawan. Individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, lebih kompatibel, puas dan produktif, serta bekerja dengan rasa loyalitas dan tanggung jawab yang lebih besar, maka biaya yang dikeluarkan organisasi untuk karyawan juga lebih sedikit. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki karyawan lebih berkomitmen dan setia adalah karyawan yang lebih produktif, sehingga lebih menguntungkan daripada perusahaan dengan karyawan yang dikenal kurang komitmen dan loyalitas.

Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasilnya mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine (Mohamed E. Ibrahim dan Ann O. Perez, 2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung

kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Saat ini karyawan mencari organisasi yang menawarkan keadilan atau tempat kerja di mana semua orang merasa diterima, dihormati dan dihargai. Abubakr *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan dalam semua praktik sumber daya manusia pantas mendapat perhatian dari sudut pandang karyawan, karena keadilan organisasional merupakan komponen penting dan prediktor organisasi yang sukses. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif. Menurut Lind dan Tyler (Karen Yuan W. dan Dilek Z.N, 2010) terdapat bukti bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh otoritas, maka karyawan tersebut cenderung akan lebih menerima keputusan, terutama jika proses keputusan yang diambil dianggap adil.

Saat ini begitu besar perhatian yang ditujukan pada isu budaya karena budaya organisasional mempunyai efek signifikan pada bagaimana karyawan memandang tanggung jawabnya pada organisasi dan pada komitmennya Chen (Hunik, 2011). Achmad Sobirin (2007) menyatakan bahwa persoalan mengenai budaya nasional biasanya muncul terutama pada negara yang memiliki berbagai macam budaya lokal (sub-budaya) namun hanya sub-budaya yang dianggap dominan. Akibatnya sub-sub budaya yang dominan tersebut seolah-olah identik dengan budaya nasional atau paling tidak menjadi representasi budaya nasional. Hal ini terjadi misalnya di Indonesia, dapat dikatakan bahwa Indonesia sebagai negara multikultur yang terdiri dari ratusan etnik sehingga tidak mengherankan jika Indonesia banyak terdapat budaya lokal. Misalnya budaya Jawa yang relatif dominan karena masyarakat Jawa tersebar hampir seluruh wilayah Indonesia. Oleh karenanya sering terjadi salah anggapan bahwa seolah-olah budaya Jawa menjadi representasi budaya nasional Indonesia.

Hofstede (Mas'ud, 2002) menggunakan kerangka berfikir yang dinamakan dengan dimensi budaya nasional yang di definisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dipelajari sejak masa anak-anak yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok lain. Kerangka teoretikal Hofstede membagi budaya nasional ke dalam empat dimensi yakni "*power distance* (jarak kekuasaan), *individualism-collectivism*, *masculinity-femininity* dan *uncertainty avoidance*. Belakangan berdasarkan penelitian lanjutan tentang sistem nilai masyarakat keturunan Cina (*Chinese Value Survey*) yang dilakukan oleh Hofstede dan Bond, ditemukan satu dimensi baru yaitu *short term-long term orientation*.

Di antara lima dimensi budaya Hofstede diatas, dimensi yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah dimensi jarak kekuasaan. Alasan jarak kekuasaan dipilih dalam penelitian ini karena berkaitan dengan gambaran tentang hal-hal apa saja yang dapat diterima dalam hubungan atasan dan bawahan (Hunik, 2011). Sehingga jarak kekuasaan menjadi relevan dengan persepsi karyawan mengenai perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi.

Dalam penelitian ini, jarak kekuasaan digunakan sebagai variabel moderat untuk mengetahui pengaruh (memperlemah atau memperlemah) jika jarak kekuasaan muncul untuk memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi. Hal lain yang menjadi pertimbangan dalam memilih budaya nasional jarak kekuasaan adalah bahwa Indonesia merupakan negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi (Suharnomo, 2009) dan pernyataan tersebut juga dinyatakan oleh Dodi (2009) bahwa Indonesia dapat diklasifikasikan sebagai negara yang memiliki jarak kekuasaan, kolektivisme dan orientasi jangka pendek yang tinggi.

Hubungan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi telah banyak dilakukan, tetapi hasil penelitian masih menunjukkan hasil yang berbeda:

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustafa Yavuz (2010) menyatakan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Berbeda dengan hasil penelitian Ibrahim dan Perez (2014) bahwa persepsi dari tiga komponen keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dapat berpengaruh melalui kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mencerminkan efek keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Dan penelitian yang dilakukan oleh Urmila (2015) juga terdapat perbedaan dalam hasil penelitiannya yang menemukan bahwa keadilan informasi adalah satu-satunya dimensi yang signifikan positif diprediksi komitmen organisasi. Meskipun urutan korelasi

signifikansi nol, keadilan distributif, prosedural dan interpersonal tidak memprediksi komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating. Masalah dalam penelitian ini bersumber dari *research gap* yaitu hasil penelitian yang tidak konsisten dengan hasil yang berbeda tiap tahun penelitian dan objek penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Organisasional

Gibson dkk (Harris Kristanto, 2015) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2015) sebagian besar para karyawan mengevaluasi seberapa adil karyawan diperlakukan organisasi melalui 4 dimensi yaitu:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*) yaitu memusatkan perhatian pada kewajaran hasil. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari organisasi.
2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) yaitu karyawan menganggap bahwa prosedur menjadi lebih adil ketika mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
3. Keadilan Informasi (*Informational Justice*) yaitu keadaan di mana karyawan diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan.
4. Keadilan Interpersonal (*Interpersonal Justice*) yaitu keadaan di mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.

Jarak Kekuasaan

Menurut Hofstede (dalam Achmad Sobirin, 2007) jarak kekuasaan didefinisikan sebagai *“the extent to which the less powerful members of institutions and organization within a country expect and accept that power is distributed unequally”* yang diartikan bahwa sejauhmana anggota-anggota biasa (yang tidak memiliki kekuasaan) sebuah institusi atau organisasi berharap dan mau menerima kenyataan bahwa kekuasaan tidak didistribusikan secara merata. Hofstede menyatakan bahwa ketidaksetaraan hubungan jarak kekuasaan dibedakan menjadi dua yaitu jarak kekuasaan besar dan jarak kekuasaan kecil. Menurut Robbins et al., (2015 h. 98) jarak kekuasaan berarti ketidaksamaan yang besar atas kekuasaan dan kekayaan yang ada dan ditoleransi dalam budaya, sebagaimana dalam sistem kelas atau kasta yang menahan mobilitas keatas. Jarak kekuasaan rendah mengkarakteristikan masyarakat yang menekankan kesamaan dan peluang.

Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas (Luthans, 2005) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang didefinisi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. (Mustafa Yavuz, 2010) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) pengelompokan dimensi oleh Meyer dan Allen yang mendefinisikan bahwa komitmen organisasi terdiri dari:

1. Komitmen afektif dapat dijelaskan sebagai keinginan dari individu yang bekerja di sebuah organisasi untuk terus bekerja dalam organisasi sebagai hasil dari identifikasi diri dengan organisasi.
2. Komitmen kontinyu dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan terus tinggal dalam organisasi dengan pemikiran bahwa jika mereka meninggalkan pekerjaan, mereka akan menderita secara finansial dan kesempatan kerja mereka akan terbatas.
3. Komitmen normatif dapat dijelaskan sebagai situasi di mana karyawan tidak meninggalkan pekerjaan sebagai akibat dari kewajiban moral tugas.

Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasi

Urmila (2015) menyatakan selama bertahun-tahun, akademisi dan pelajar telah serius memfokuskan perhatian mereka dalam studi keadilan organisasi dengan keyakinan bahwa meningkatkan persepsi keadilan karyawan dapat menyebabkan hasil yang penting bagi organisasi.

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap hasil yang diterima. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam menentukan hasil (Skarlicki & Folger, 1997; Colquitt, 2001 dalam Hunik 2011). Dalam hal ini, jika karyawan merasa bahwa prosedur yang digunakan organisasi dalam menentukan hasil telah konsisten dengan aturan yang ada sebelumnya, maka karyawan akan merasa bahwa organisasi tersebut telah memperlakukan karyawannya secara adil dan hal tersebut dapat dilihat dari keadilan distributif yang dirasakannya.

Abubakr (2012) keadilan interaksional dapat dibagi menjadi keadilan interpersonal (yaitu kewajiban penjelasan disediakan untuk mengapa dan bagaimana keputusan dibuat) dan keadilan informasi (yaitu sensitivitas interpersonal yang mana prosedur dilakukan). Dapat diartikan bahwa keadilan interaksional adalah persepsi keadilan dalam interaksi antara individu. Dalam hal ini, karyawan akan merasakan keadilan interaksional jika karyawan merasa diperlakukan dengan baik antar individu di dalam organisasi dan hal tersebut akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian dari Mustafa Yavuz (2010) menjelaskan bahwa keadilan organisasional guru mempengaruhi komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif terhadap masing-masing organisasi. Hasil penelitian Abubakr (2012) diketahui bahwa keadilan organisasional (prosedural, interaksional) positif dan signifikan berkorelasi dengan komitmen afektif dan komitmen rasional.

H₁: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating

Menurut Lind dan Tyler (Karen *et al.*, 2010) dalam penelitian sebelumnya gagasan yang mendukung bahwa keyakinan tentang keadilan prosedural dikembangkan melalui proses sosialisasi. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa sosialisasi merupakan proses penanaman suatu kebiasaan atau nilai serta aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Pei-Luen, Jun Liu, dkk (2013) menyatakan bahwa dalam kehidupan kerja akan muncul sebuah perbedaan, dan hal ini dapat menyebabkan berbagai masalah. Dan perbedaan tersebut berkaitan dengan interaksi maupun kolaborasi dari budaya di dalam suatu organisasi tersebut. Dalam hal ini, pengaruh persepsi manajemen tentang keadilan prosedural yang merupakan kebijakan prosedur dalam menentukan sebuah hasil akan bervariasi, tergantung pada norma-norma budaya yang telah melekat pada suatu organisasi atau manajemen.

Secara umum, karyawan dengan jarak kekuasaan tinggi menganggap bahwa hubungan antara atasan dan bawahan bersifat hirarkikal sehingga akan tergantung pada atasan, dan akan membentuk keterikatan patuh pada atasan. Sebaliknya karyawan dengan jarak kekuasaan rendah cenderung tidak menggambarkan ketergantungan pada atasan, sehingga tidak membentuk keterikatan patuh pada atasan. Hubungan antara bawahan dan atasan lebih bersifat pragmatis, egaliter dan menganggap bahwa pekerjaan mereka mempunyai status yang sama Hofstede, 2005 (dalam Hunik, 2011).

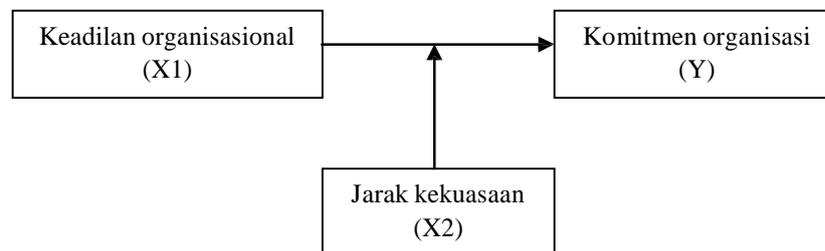
Berkaitan dengan keadilan yang dipersepsikan, pada karyawan dengan jarak kekuasaan tinggi, mereka kurang peduli atau sensitif terhadap keadilan prosedural dan distributif yang ada pada suatu organisasi, karena mereka telah menerima dan meyakini bahwa ketidakadilan yang dirasakan menggambarkan ketidaksamaan kekuasaan antara atasan dan bawahan. Sebagai contoh, dinegara-negara dengan jarak kekuasaan tinggi, praktek pemberdayaan karyawan cenderung rendah. Hal ini karenakaryawan tidak mengambil inisiatif dalam proses pengambilan keputusan tetapi hanya menunggu manajer untuk menentukan arahnya (Oloko dan Ogutu, 2012). Sebaliknya, bagi karyawan dengan jarak kekuasaan rendah, mereka lebih peduli dengan keadilan yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena karyawan dengan jarak kekuasaan rendah menganggap bahwa hubungan antara atasan dan bawahan adalah sama atau setara. Atasan dan bawahan menganggap bahwa hubungan keduanya saling bergantung dan segala sesuatu dapat dirundingkan bersama (Hunik, 2011).

Menurut Budhwar (Sven Hauff *et al.*, 2015) jarak kekuasaan telah diidentifikasi sebagai aspek yang paling penting dari budaya ketika muncul mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia. Karena ini adalah aspek penting dari kehidupan kerja, dapat diasumsikan bahwa tingkat jarak kekuasaan harus memoderasi pengaruh persepsi karyawan tentang keadilan organisasional yang kemudian akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian pengaruh persepsi karyawan tentang keadilan pada komitmen tergantung pada jarak kekuasaan yang dirasakan karyawan. Temuan penelitian (Karen *et al.*, 2010) menghasilkan bahwa moderat jarak kekuasaan mempunyai hubungan keadilan prosedural dan perilaku pengambilan keputusan. Temuan selanjutnya bahwa jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap komitmen karyawan pada supervisor (Hunik, 2011).

H₂: Jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Hunik, 2011 (dikembangkan untuk penelitian ini).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Keadilan organisasional didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990) dalam Ponnu dan Chuah, 2010. Dalam penelitian ini keadilan organisasional adalah persepsi karyawan terhadap perlakuan karyawan di organisasi dengan indikator-indikator yang diadaptasi dari Dubinsky, *et.al* (1989) dalam Mas'ud (2004) yaitu sebanyak 13 item pertanyaan.

Jarak kekuasaan merupakan kesiapan karyawan dalam menerima kenyataan bahwa kekuasaan tidak didistribusikan secara merata (Sobirin, 2007). Untuk mengukur jarak kekuasaan dalam penelitian ini dikembangkan oleh instrumen Hofstede (1994) versi VSM-94 dalam Sven Hauff *et.al* (2015), Pei-Luen Patrick Rau, *et.al* (2013), dan Margaret Oloko, *et.al* (2012) yang dibagi menjadi dua yaitu *low power distance* yang terdiri dari empat item pertanyaan. Dan *high power distance* yang terdiri dari dua item pertanyaan.

Komitmen organisasi merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana ia merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi, dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Adapun indikator-indikator dalam penelitian ini dikembangkan oleh Meyer dan Smith (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dengan menggunakan tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment* dimana masing-masing dimensi diwaliki dengan tiga item pertanyaan.

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert pada interval 1-5, dengan kriteria sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju ; 2= Tidak Setuju ; 3= Netral ; 4= Setuju ; 5= Sangat Setuju. Namun, pada variabel jarak kekuasaan (*high power distance*) skalanya dibedakan menjadi 1= Sangat Setuju ; 2= Setuju ; 3= Netral ; 4= Tidak Setuju ; 5= Sangat

Tidak Setuju. Hal ini dilakukan karena dalam indikator *high power distance* memiliki makna negatif.

Penentuan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah 77 karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Semarang. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode sensus. Data didapatkan dari penyebaran kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dioperasikan melalui program SPSS. Alat analisis MRA digunakan untuk mengetahui efek interaksi antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel Penelitian

Deskripsi sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Deskripsi Sampel Penelitian

No	Karakteristik Demografi	Kategori	Frekuensi (orang)
1.	Jenis Kelamin	a. Pria b. Wanita	50 27
2.	Usia	a. 20 – 29 tahun b. 30 – 39 tahun c. 40 – 49 tahun d. > 49 tahun	25 18 15 19
3.	Pendidikan Terakhir	a. SMA/Sederajat b. Diploma c. S1	20 26 31
4.	Lama bekerja	a. 0 – 5 tahun b. 6 – 10 tahun c. 11 – 15 tahun d. 16 – 20 tahun e. > 20 tahun	22 18 4 3 30

Sumber: Data primer yang diolah, 2016.

Pembahasan Hasil Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan organisasional, jarak kekuasaan dan komitmen organisasi memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dari r tabel = 0,224. Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel adalah valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013), kuesioner dinyatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,700.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Standarisasi	Keterangan
1.	Keadilanorganisasional	0,852	0,700	Reliabel
2.	Jarakkekuasaan	0,717	0,700	Reliabel
3.	Komitmenorganisasi	0,865	0,700	Reliabel

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memperoleh rata-rata nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,700. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel keadilan organisasional, jarak kekuasaan dan komitmen organisasi adalah reliabel.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3
Persamaan Regresi Keadilan organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Jarak Kekuasaan sebagai Variabel Moderating

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	-62.583	18.470		-3.388	.001	
Keadilan organisasi	1.602	.423	2.265	3.790	.000	
Jarak kekuasaan	4.102	.830	2.323	4.943	.000	
MODERAT	-.066	.019	-3.325	-3.546	.001	

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016.

Berdasarkan persamaan regresi pada tabel di atas, maka dapat dirumuskan dalam bentuk *Standardized Coefficients* sebagai berikut:

$$Y = 2,265 X_1 + 2,323 X_2 - 3,325 X_1.X_2$$

Dari persamaan tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a) Nilai koefisien regresi keadilan organisasional (b_1) terhadap komitmen organisasi mempunyai nilai positif yaitu sebesar 2,265 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000, memberikan pengertian bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka akan semakin meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, dengan asumsi variabel lain adalah konstan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, diterima.
- b) Nilai koefisien regresi jarak kekuasaan (b_3) dalam memoderasi hubungan keadilan organisasional dengan komitmen organisasi adalah negatif sebesar -3,325 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000, artinya terdapat kesesuaian antara keadilan organisasional melalui jarak kekuasaan sebagai variabel moderating dengan komitmen organisasi. Maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi jarak kekuasaan yang dilakukan, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional menurun karena karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, sehingga akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan Jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi, diterima.

Nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* (r^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya presentase variabel komitmen organisasi mampu dijelaskan dengan variabel keadilan organisasional, variabel jarak kekuasaan dan moderat (interaksi antara keadilan organisasional dan jarak kekuasaan) ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* (R^2) yaitu sebesar 67,5%, sedangkan sisanya sebesar 32,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji F pada tabel 4.14 diperoleh F hitung sebesar 50,500 dan tingkat signifikansi 0,000. Karena F hitung $50,500 > F$ tabel 3,12 serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa keadilan

organisasional, jarak kekuasaan dan moderat secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Uji Hipotesis Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi, menunjukkan bahwa nilai t hitung diperoleh sebesar 3,790 dengan hasil signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,025 dan df sebesar = 73 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,993, sehingga nilai t hitung = 3,790 > nilai t tabel = 1,993. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

Dengan hasil tersebut maka pada pengujian ini mampu menerima hipotesis pertama, yang memberikan pengertian bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka karyawan akan semakin meningkatkan komitmennya terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan perilaku dan sikap positif terhadap organisasi karena merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

Uji Hipotesis Jarak Kekuasaan dalam Memoderasi Hubungan Keadilan Organisasional dengan Komitmen Organisasi

Hasil pengujian antara pengaruh jarak kekuasaan dalam memoderasi hubungan keadilan organisasional dengan komitmen organisasi diperoleh nilai t hitung sebesar -3,325 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sedangkan pada taraf signifikansi 0,025 dan *degrees of freedom* (df) sebesar 73 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,993, sehingga nilai t hitung = -3,325 < nilai t tabel 1,993.

Dalam penjelasan dapat disimpulkan bahwa pada pengujian tersebut mampu menolak H_0 dan menerima hipotesis, artinya jarak kekuasaan mampu memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi jarak kekuasaan yang dilakukan, maka persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional menurun karena karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, sehingga akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Berdasarkan analisis dan hasil pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, *diterima*. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka karyawan akan semakin meningkatkan komitmennya terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan perilaku dan sikap positif terhadap organisasi karena merasa senang dan nyaman dalam bekerja.
2. Hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi, *diterima*. Semakin tinggi jarak kekuasaan yang dilakukan dalam organisasi, maka persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional menurun karena karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, sehingga akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, variabel komitmen organisasi tidak dibedakan berdasarkan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*Affective Commitment*), komitmen rasional (*Continuance Commitment*), dan komitmen normatif (*Normative Commitment*).

Variabel keadilan organisasional dalam penelitian ini juga tidak dibedakan berdasarkan empat dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal.

SARAN

Penelitian dengan variabel komitmen organisasi perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan membedakan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*Affective Commitment*),



komitmen rasional (*Continuance Commitment*), dan komitmen normatif (*Normative Commitment*). Serta keadilan organisasional dalam penelitian ini juga perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan membedakan empat dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal.

REFERENSI

- Akanbi, Ayobami, P., Ofoegbu, & Eugene, P. O. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 14* , 207-218.
- Augusty, Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Crow, Matthew. M., & Lee, C.-B. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *Emerald Insight Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 35 No. 2* , 402-423.
- Fatt, C. K., Khin, Edward. W., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration* , 56-63.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hauff, Sven., & Richter, Nicole. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction An empirical analysis using different cultural measures. *Emerald Insight Cross Cultural Management Vol.22 No.1* , 68-89.
- Husein, Umar. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2* , 45-59.
- Indayati, Nurul., Thoyib, Armanu., & Rofiaty. (2011). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 20 No. 2 Terakreditasi SK DIRJEN NO.66b/DIKTI/KEP/2011* , 344-356.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Irawanto, Dodi. W. (2009). An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. *Journal of Diversity Management-Second Quarter Vol. 4 No. 2* , 41-48.
- Koslowsky, Meni., Baharay, Hadar., & Schwarzwald, Joseph. (2011). Management style as a mediator of the power distance-influence tactics relationship. *Emerald Insight International Journal of Conflict Management Vol. 22 No. 3* , 264-277.
- Krisnayanti, Gusti. A., & Riana, I. Gede. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 9. ISSN:2302-8912* , 813-831.
- Kristanto, Harris. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, VOL.17, NO. 1* , 86-98.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Springer* , 108:361-372.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Yogyakarta: ANDI.



- Mas'ud, Fuad. (2002). *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nongkeng, Hasan., Armanu, Troena, Eka. A., & Setiawan, Margono. (2011). Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 10 No. 3 Terakreditasi SK DIRJEN DIKTI NO.66b/DIKTI/KEP/2011* , 574-585.
- Noor, Zainul. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Akreditasi: No. 80/DIKTI/Kep/2012* , 473-486.
- Oloko, M., & Ogutu, M. (2012). Influence of Power Distance on Employee Empowerment and MNC Performance: A Study of Multinational Corporations in Kenya. *Education Research Journal Vol. 2(2)* , 47-61.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management Vol. 4(13)* , 2676-2692.
- Rafiei, Sima., & Pourreza, Abolghasem. (2013). The Moderating Role of Power Distance on the Relationship between Employee Participation and Outcome Variables. *International Journal of Health Policy and Management* , 93-98.
- Rau, Pei.-Luen. P., Liu, J., Juzek, C., & Nowacki, C. R. (2013). Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A study of German Expatriates' Leadership in China. *Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 5, No. 4* , 161-170.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Runing, Hunik. S. (2011). Jarak Kekuasaan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Karyawan Pada Supervisor (Studi pada Sebuah Perusahaan Batik di Surakarta). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* , 25-36.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 4, buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simpson, Patricia. A., & Kaminski, Michelle. (2007). Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing. *Springer Science Employ Respons Rights J* , 19:57-72.
- Slack, Frederick. J., Orife, John. N., & Anderson, Fred. P. (2010). Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States. *International Journal of Management Vol. 27 No. 3 Part 1* , 421-579.
- Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi (Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi)*. Yogyakarta: UPP,STIM YKPN.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Srivastava, Urmila. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management* , 666-685.
- Suarningsih, N. L., Alamsyah, A., & Thoyib, A. (2013). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 11. No.2* , 233-240.



- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnomo. (2009). The Impact of Culture on Human Resource Management Practices: An Empirical Research Finding in Indonesia. *Oxford Business & Economics Conference Program* , 1-21.
- Suliman, Abubakr., & Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries The case of the UAE. *Emerald Insight Employee Relations Vol. 35 No. 1* , 98-115.
- Sutrisno, H. Edy. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya. *Ekuitas Vol. 14 No. 4 Desember 2010* , 460-477.
- Wang, Karen. Y., & Nayir, D. Z. (2010). Procedural justice, participation and power distance Information sharing in Chinese firms. *Emerald Insight Management Research Review Vol. 33 No.1* , 66-78.
- Yavuz, Mustafa. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management Vol. 4(5)* , 695-701.
- Zahed, Roya. K. (2015). The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences Vol. 4 No. 4* , 752-760.