

## PERAN PEMEDIASIAN KEPUASAN KARIR PADA PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL KARIR PADA KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN SWASTA DI PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Heru Kurnianto Tjahjono<sup>1)</sup>, Majang Palupi<sup>2)</sup>, Puspa Galih Yuasmara<sup>3)</sup>

<sup>1), 3)</sup>Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, <sup>2)</sup>Universitas Islam Indonesia,

<sup>1), 3)</sup>Jl. Lingkar Selatan Tamantirto Bantul Yogyakarta KP. 55183, <sup>2)</sup>Jl. Kaliurang Km. 14.4, Sleman, Yogyakarta 55584.

E-mail: [heruutilitas@yahoo.com](mailto:heruutilitas@yahoo.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir pada komitmen afektif. Penelitian ini juga menguji apakah kepuasan karir berperan sebagai variabel mediasi antara pengaruh keadilan distributif karir dan prosedural karir pada komitmen afektif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan tingkat pendidikan S1 yang bekerja di sejumlah kantor di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan teknik *convenience sampling* diperoleh responden sejumlah 200 karyawan dan data yang dapat digunakan dalam penelitian ini berjumlah 188. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif karir dan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karir. Demikian pula kepuasan karir berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif. Temuan lainnya menunjukkan pengaruh langsung keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir pada komitmen afektif tidak signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karir berperan sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir pada komitmen afektif.

**Kata Kunci:** Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kepuasan Karir, Komitmen Afektif.

### Pendahuluan

Motif pokok karyawan memutuskan berafiliasi pada organisasi atau perusahaan adalah kesejahteraan yang mereka peroleh. Teori pertukaran sosial dan ekonomi menjelaskan motif ekonomi karyawan sekaligus motif sosial karyawan membangun kesejahteraan dan hubungan sosial jangka panjang di dalam perusahaan tersebut. Pada sisi yang berbeda, perusahaan pada umumnya berkepentingan dengan karyawan-karyawan yang memenuhi syarat terkait dengan pengetahuan, keterampilan, prestasi, sikap dan perilaku mereka di dalam perusahaan. Organisasi meyakini bahwa karyawan dan kohesifitas budaya yang terbangun di dalam organisasi menjadi kapabilitas dan keunggulan yang melekat pada organisasi tersebut. Pandangan

tersebut melihat bahwa kapabilitas sumber daya manusia merupakan sumber daya potensial untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan dikenalkan sebagai perspektif *resource based view* (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992).

Pada dasarnya praktek-praktek organisasional berdampak pada sejumlah *outcome* dan kinerja strategis. Salah satu praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang berdampak strategis pada kinerja organisasi adalah praktek pengelolaan karir (Tjahjono, 2005). Praktek pengelolaan karir berkaitan erat dengan membangun hubungan jangka panjang organisasi dan para karyawannya. Bukti empiris menunjukkan bahwa karir menjadi perhatian karyawan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan

organisasi, karena motif karyawan berafiliasi pada organisasi adalah untuk membangun kesejahteraan jangka panjang (Delery & Doty, 1996; Tjahjono, 2005).

Dalam pandangan Allen dan Meyer (1990), komitmen afektif adalah bentuk keterikatan karyawan dengan organisasi berbasis pada nilai-nilai dan ikatan emosional. Dengan demikian komitmen afektif merupakan sikap positif yang sejalan dengan prinsip dan nilai-nilai yang dibangun di dalam organisasi. Hal tersebut menjadikan komitmen afektif sebagai komitmen yang sangat bernilai dalam organisasi.

Salah satu faktor penting untuk membangun komitmen karyawan adalah terciptanya kepuasan kerja di dalam organisasi. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor utama sikap dan reaksi karyawan terkait dengan kebijakan formal organisasi, baik reaksi positif (Swenney & McFarlin, 1993; Colquitt, 2001; Colquitt, *et. al.* 2001; Tjahjono, 2010 & 2011) maupun reaksi negatif (Skarlicky & Folger, 1997; Tjahjono, 2008; Palupi, 2013) dan secara spesifik memprediksi kepuasan kerja (Tjahjono, 2010 & 2011).

Tujuan penelitian ini adalah menguji sejumlah anteseden penting komitmen afektif adalah keadilan terkait dengan praktek pengelolaan karir, baik dari sisi keadilan distributif dan keadilan prosedural. Dalam model ini juga diajukan peran pemeditasian kepuasan karir dalam praktek pengelolaan karir.

## Tinjauan Pustaka

### Keadilan Distributif Karir

Pendekatan keadilan bersama teori depriasi relatif dan teori kognisi referen menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes* (Carrel & Dittrich, 1978). Hal yang menonjol dalam studi organisasi adalah prinsip proporsi (*equity*), yaitu keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau

proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun bila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi pembandingnya adalah orang lain yang dipersepsikan memiliki posisi yang dapat dibandingkan (Pfeffer, 1982). Kriteria lainnya adalah kebutuhan (*need*) dan pemerataan (*equality*). Pada saat tertentu alokasi keadilan penting mempertimbangkan aspek kebutuhan karyawan dan pada saat tertentu pemerataan dapat menjadi isu penting terkait dengan alokasi keadilan. Namun demikian, secara umum prinsip proporsi lebih dominan.

### Keadilan Prosedural Karir

Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau *distributive outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Prosedur yang adil harus mengakomodasikan sesuatu yang menguntungkan sekaligus memperhatikan keberlanjutan hubungan sosial jangka panjang (Colquitt, 2001). Oleh karena itu, prosedur yang adil juga harus memenuhi keduanya, standar kontrol (*instrument*) dan *noncontrol (value-expressive)*. Dalam kaitan tersebut, diidentifikasi 6 (enam) aturan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan prosedur yang adil, meliputi : (1) *consistency rule*, yaitu diterapkan kepada setiap orang secara konsisten dari waktu ke waktu. Orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama; (2) *the bias suppression rule*, yaitu bebas dari kepentingan pribadi maupun pemihakan lainnya; (3) *the accuracy rule*, yaitu didasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat; (4) *the correctability rule*, yaitu memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan yang potensial; (5) *the representativeness rule*, yaitu

mewakili pandangan dan nilai-nilai pihak-pihak yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka; (6) *the ethicality rule*, yaitu sesuai dengan standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

### **Keadilan Prosedural**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Thibaut dan Walker 1978).

Temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perhatian karyawan terhadap keadilan tidak sekedar membandingkan *input* dan *output* seperti dalam keadilan distributif. Dalam banyak penelitian para karyawan merasa penting mengetahui mekanisme dan prosedur keadilan tersebut atau keadilan prosedural (Colquitt, 2001 ; Palupi, 2013).

Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua pendekatan meliputi kepentingan pribadi (*self interest*) dan nilai-nilai kelompok (*group value*). Dalam tinjauan kepentingan pribadi, prosedur menjadi alat untuk memaksimalkan kepentingan pribadi atau setidaknya terakomodasinya kepentingan pribadi (Thibaut & Walker, 1978). Sedangkan nilai-nilai kelompok berpandangan bahwa prosedur merupakan alat membangun harmoni (Lind & Tyler, 1988). Namun

demikian prosedur yang adil harus bermanfaat dan memperhatikan hubungan sosial jangka panjang (Colquitt, 2001; Viswesvarav & Ones, 2002; Tjahjono, 2010; Tjahjono, 2011).

### **Kepuasan Kerja dan Kepuasan Karir**

Secara teoritis kepuasan kerja meliputi komponen evaluasi dan harapan. Robbins, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mirip dengan pernyataan di atas, Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa orang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukan melalui berbagai macam pandangan maupun sikap yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya. Menurut Baron dan Greenberg (1990), berbagai macam pandangan dan sikap terhadap pekerjaan tersebut dinamakan kepuasan kerja. Secara spesifik Locke (1976) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian karyawan atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Selanjutnya berkaitan dengan karir tentunya tak lepas dari alokasi karir dan prosedur penentuan karir itu sendiri apakah sudah mencakup aspek keadilan distributif dan keadilan prosedural. Kepuasan karyawan terkait dengan perasaan yang menyenangkan terhadap karir yang diperolehnya. Kemudian, terminologi kepuasan tersebut secara spesifik disebut keadilan karir.

### **Pengaruh Keadilan Distributif Karir pada Kepuasan Karir**

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan sikap-sikap di tempat kerja termasuk kepuasan kerja (Cropanzano *et. al.* 2000). Penelitian yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992), menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dukungan peneliti-

peneliti secara empiris tergambar dalam meta analisis pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja. Meta analisis dilakukan (Colquitt, *et. al.*, 2001) bahwa keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hal ini juga didukung penelitian Tjahjono (2010 dan 2011). Dalam konteks spesifik karir, keadilan distributif karir berdampak pada perasaan nyaman atas karir yang diperolehnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural pada Kepuasan Karir**

Di samping keadilan distributif, keadilan prosedural berperan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Lind dan Tyler, 1988). Demikian pula penelitian yang dilakukan Lee (1999) bahwa keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Selain itu hubungan antar pribadi juga memiliki dampak pada sikap dan perilaku karyawan dalam tatanan organisasi. Berdasarkan argumentasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Folger dan Konovsky (1989) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian-penelitian tahun 2000-an dilakukan Masterson, *et. al.* (2000), Colquitt, *et. al.* (2001) dan Cropanzano (2002) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berperan penting dalam mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi. Keadilan prosedural berperan menjelaskan pertukaran organisasi dan karyawannya. Telah menjelaskan pula bahwa prosedur yang adil mencerminkan kapasitas organisasi untuk memperlakukan karyawan secara adil untuk jangka panjang. Pada saat karyawan menilai adil atas prosedur formal berdampak pada sikap positif seperti kepuasan pada organisasi, termasuk di dalamnya manajemen karir organisasi. Hal ini juga didukung penelitian Tjahjono (2010 dan 2011). Dalam konteks spesifik

karir, keadilan prosedural karir juga berdampak pada perasaan nyaman atas karir yang diperolehnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.

### **Pengaruh Keadilan Distributif Karir pada Komitmen Afektif**

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku sikap-sikap di tempat kerja (Cropanzano, *et. al.* 2002). Penelitian yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992), menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap komitmen dalam organisasi. Hal ini juga didukung penelitian Tjahjono (2010).

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan *outcome* yang diterimanya dalam hal ini adalah karir. Hasil meta analisis menunjukkan pengaruh positif keadilan distributif pada komitmen (Colquitt, *et. al.* 2001). Keadilan ini terkait dengan isu transaksi antara karyawan dan perusahaan yang berdampak pada terbangunnya komitmen (McFarlin & Sweeney, 1992; Tjahjono, 2010). Dalam konteks spesifik karir, keadilan distributif karir berdampak pada keterikatan perasaan emosional karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Karir pada Komitmen Afektif**

Hasil penelitian yang dilakukan McFarlin & Sweeney (1992), Sweeney & McFarlin (1993) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dibandingkan keadilan distributif lebih dominan dalam menjelaskan komitmen organisasional. Hal tersebut didukung pula oleh Tang & Baldwin (1996), Masterson, *et. al.* (2000) dan meta analisis yang dilakukan Colquitt, *et. al.* (2001).

Keadilan prosedural memainkan peran penting dalam menjelaskan komitmen organisasional. Keadilan prosedur menggambarkan kapasitas organisasi dalam mengakomodasikan kepentingan karyawan mereka jangka panjang sehingga menjadi penyebab penting komitmen organisasional (Masterson, *et. al.* (2000) dan secara khusus komitmen afektif (Tjahjono, 2010). Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

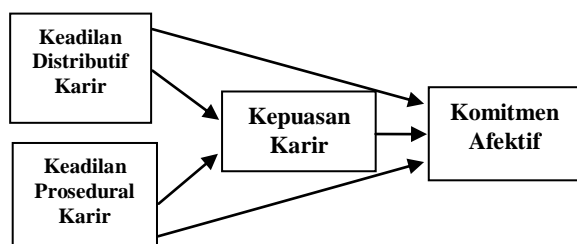
H4: Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

### Pengaruh Kepuasan Karir pada Komitmen Afektif

Dalam pandangan Robbins (1996) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa puas dalam bekerja akan meningkatkan hubungan emosionalnya dengan organisasi atau perusahaan tersebut. Semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka komitmen afektifnya juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang diterima seseorang, maka komitmen afektifnya juga akan semakin rendah.

Dalam konteks karir, kepuasan karir yang dialami karyawan atas manajemen karir yang diterima dapat meningkatkan hubungan emosional dengan organisasi. Semakin karyawan merasa puas berdampak pada komitmen afektif yang semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya rendahnya kepuasan karir berdampak menurunnya ikatan emosional karyawan pada organisasinya. Mengacu pada hal tersebut, dapat dibangun suatu hipotesis kelima dalam penelitian ini sebagai berikut:

H5: Kepuasan karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.



### Gambar 1. Model Keadilan, Kepuasan Karir dan Komitmen.

#### Metode Penelitian

Obyek penelitian ini adalah komitmen afektif yang merupakan variabel yang dijelaskan model. Subyek penelitian ini adalah karyawan di sejumlah perusahaan swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan pendidikan S1 yang bekerja di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah responden dalam penelitian ini yaitu 200 orang. Pengambilan sampel penelitian dilakukan secara *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel dengan responden yang mudah ditemui. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data dikumpulkan dengan metode survei yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 21.

#### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Komitmen afektif mengukur seberapa kuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, identifikasi karyawan dengan organisasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pengukuran menggunakan 6 item pertanyaan merujuk pada Tjahjono (2010) yang memodifikasi Allen & Meyer (1990). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

Kepuasan karir mengukur kepuasan karyawan atas karir yang didapatkan dari organisasi. Pengukuran merujuk pada (Roberts dan Reed 1996) yang dimodifikasi oleh Tjahjono (2008) dengan 4 item-item pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

Keadilan distributif mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan manajerial

berkaitan dengan karir di dalam organisasi tersebut. Pengukuran menggunakan 4 item-item pertanyaan yang digunakan Tjahjono (2007) dengan skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

Keadilan prosedural mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur manajemen untuk menentukan kesempatan karir. Pengukuran menggunakan 7 item-item pertanyaan Tjahjono (2007) dengan skala Likert (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

**Hasil dan Pembahasan**

Data deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan subyek penelitian. Responden pada penelitian ini digambarkan melalui jenis kelamin, umur dan masa kerja. Profil responden dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Profil Responden.**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Gender</b>		
1. Pria	103	54,8
2. Wanita	85	45,2
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100</b>
<b>Umur</b>		
1. 21 – 30 tahun	76	40,4
2. 31 – 40 tahun	73	38,8
3. 41 – 50 tahun	33	17,6
4. > 50 tahun	6	3,2
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100</b>
<b>Masa Kerja</b>		
1. < 1 tahun	11	5,9
2. 1 – 5 tahun	83	44,1
3. 6 – 10 tahun	46	24,5
4. 11 – 15 tahun	32	17,0
5. 16 – 20 tahun	10	5,3
6. 21 – 25 tahun	6	3,2
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

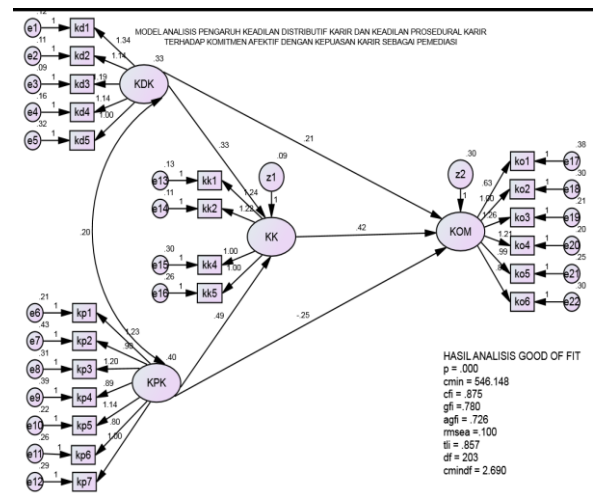
Sumber : Data sumber telah diolah.

**Tabel 2. Rata-rata Hitung tiap Variabel.**

Variabel	Mean	Kategori
Keadilan Distributif Karir	3,71	Baik
Keadilan Prosedural Karir	3,42	Cukup baik
Kepuasan Karir	3,36	Cukup baik
Komitmen Afektif	3,46	Cukup baik

Tabel 2 menunjukkan bahwa keadilan distributif karir dinilai baik. Sedangkan tiga variabel lainnya, yaitu keadilan prosedural karir, kepuasan karir dan komitmen afektif cukup baik.

Analisis hasil pengolahan data pada *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil Pengolahan data untuk analisis *full model SEM* ditampilkan dalam gambar 2.



**Gambar 2. Full Model SEM.**

Uji terhadap kelayakan model dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Goodness of Fit Index.**

Goodness of Fit Index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	Diharapkan kecil	546,148	Tidak baik
X2-significance probability	≥ 0.05	0,000	Tidak baik
Relative X2 (CMIN/DF)	≤ 2.00	2,690	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,780	Marginal
AGFI	≥ 0.80	0,726	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,857	Marginal

NFI	$\geq 0.90$	0,816	Marginal
CFI	$\geq 0.90$	0,875	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,100	Marginal

Sumber : Data diolah 2013.

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Uji Hipotesis.**

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R</i>	<i>P</i>
KK	←	KDK	.335	.073	4.572	***
KK	←	KPK	.494	.078	6.369	***
KOM	←	KK	.422	.187	2.255	.024
KOM	←	KDK	.209	.120	1.743	.081
KOM	←	KPK	-.251	.137	-1.829	.067

Sumber : Data diolah 2013.

### Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi pengaruh keadilan distributif karir pada kepuasan karir diperoleh sebesar 0,335. Hasil statistik menunjukkan nilai probabilitas 0,000 telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C. R. 4,572 juga telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ , dengan demikian H1 didukung. Hasil bermakna bahwa keadilan distributif karir berpengaruh positif pada kepuasan karir, sehingga semakin tinggi keadilan distributif karir maka kepuasan karir semakin tinggi.

### Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi pengaruh keadilan prosedural karir pada kepuasan karir diperoleh sebesar 0,494. Hasil statistik menunjukkan nilai probabilitas 0,000 telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R. 6,369 juga telah memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ , dengan demikian H2 didukung. Hasil bermakna bahwa keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir, sehingga semakin tinggi keadilan prosedural karir maka kepuasan karir akan semakin tinggi.

### Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi pengaruh keadilan distributif karir pada komitmen afektif diperoleh sebesar 0,209. Hasil statistik menunjukkan nilai probabilitas 0,081 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 1,743 juga tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ . Hipotesis 3

yang menyatakan bahwa keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ditolak.

### Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi pengaruh keadilan prosedural karir pada komitmen afektif diperoleh sebesar -0,251. Hasil statistik menunjukkan bahwa 0,081 tidak memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C. R. -1,829 juga tidak memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ . Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa keadilan prosedural karir berpengaruh positif pada komitmen afektif ditolak.

### Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi pengaruh kepuasan karir pada komitmen afektif diperoleh sebesar 0,422. Hasil statistik menunjukkan nilai probabilitas 0,024 memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R 2,255 juga memenuhi syarat  $\geq \pm 1,96$ , dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepuasan karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif diterima. Hasil bermakna bahwa kepuasan karir berpengaruh positif pada komitmen afektif, sehingga semakin tinggi kepuasan karir maka komitmen afektif semakin tinggi.

### Pembahasan

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa keadilan distributif karir dipersepsikan baik oleh karyawan swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan persepsi keadilan prosedural karir, kepuasan karir dan komitmen afektif relatif cukup baik. Dalam hal ini penting menjadi catatan sejumlah karyawan swasta di DIY untuk meningkatkan keadilan prosedural karir melalui pembenahan mekanisme dan prosedur karir yang jelas. Peningkatan persepsi keadilan prosedural berdampak pada peningkatan kepuasan karir dan komitmen afektif.

### Statistik

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa keadilan distributif karir dan keadilan prosedural berdampak pada kepuasan karir,

artinya semakin tinggi persepsi keadilan distributif karir dan keadilan prosedural maka kepuasan karir juga semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran ekonomi dan sosial yang menjelaskan bahwa motif karyawan bekerja pada perusahaan adalah untuk mendapatkan sejumlah kesejahteraan, dalam hal ini karir adalah bagian penting dalam kesejahteraan perusahaan. Dalam teori pertukaran yang melibatkan dua pihak yaitu karyawan dan perusahaan, aspek keadilan menjadi pertimbangan penting. Apabila keadilan alokasi karir dinilai adil oleh karyawan maka berdampak pada kepuasan karir yang mereka dapatkan. Seperti halnya keadilan distributif, keadilan prosedural terkait dengan persepsi karyawan mengenai keadilan mekanisme dan proses lahirnya keputusan alokasi. Apabila prosedur dinilai adil terkait dengan persepsi mengenai kapasitas perusahaan yang dinilai adil berdampak pada kepuasan karir.

Hasil lainnya menunjukkan bahwa keadilan distributif karir dan prosedural karir tidak signifikan berdampak pada komitmen afektif. Meski hipotesis 3 dan 4 tidak didukung, namun hipotesis 5 kepuasan karir berdampak signifikan pada komitmen afektif. Hasil ini justru menunjukkan kuatnya peran kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. Hasil memperkuat peran kepuasan karir sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif dan sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif.

## Simpulan

Statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara umum persepsi keadilan distributif karir karyawan swasta di DIY mengenai manajemen karir tergolong baik. Statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural karir karyawan swasta di DIY mengenai manajemen karir terkait dengan mekanismenya tergolong cukup baik. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kepuasan karir karyawan swasta di DIY mengenai manajemen karir perusahaan swasta tempat mereka bekerja tergolong cukup baik.

Data juga menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan swasta di DIY tergolong cukup baik.

Hasil statistik inferensial menunjukkan bahwa keadilan distributif karir berpengaruh positif pada kepuasan karir. Semakin tinggi keadilan distributif karir maka kepuasan karir juga semakin meningkat. Keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan pada kepuasan karir. Semakin tinggi keadilan prosedural karir maka kepuasan karir juga semakin meningkat.

Hasil lainnya menunjukkan bahwa keadilan distributif karir tidak signifikan berpengaruh pada komitmen afektif. Keadilan prosedural karir juga tidak signifikan berpengaruh pada komitmen afektif, namun kepuasan karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini justru menghasilkan temuan bahwa kepuasan karir berperan menjadi variabel pemediasian. Secara spesifik temuannya adalah kepuasan karir memediasi pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif dan kepuasan karir memediasi pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif.

## Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat sejumlah keterbatasan sebagai berikut:

- Pengambilan sampel dengan teknik *convenience* berimplikasi pada rendahnya generalisasi. Penelitian ini secara umum tidak dapat digeneralisasikan pada seluruh karyawan swasta di DIY.
- Responden belum spesifik pada instansi tertentu, sehingga kajian konteks dalam lingkungan pekerjaan tertentu tidak dapat dieksplorasi.
- Penelitian menggunakan satu sumber untuk menjelaskan fenomena perilaku individu secara berurutan sehingga ada potensi *common method variance*. Hal tersebut disebabkan ada kecenderungan jawaban bersifat atributif baik internal maupun eksternal.
- Goodness of fit* penelitian ini secara umum marginal, sehingga derajat keyakinan relatif cukup.



## Saran

Penelitian ke depan penting untuk mengangkat isu konteks instansi tertentu sehingga memperkaya pemahaman kontekstual pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan tertentu. Penelitian ke depan penting mempertimbangkan beberapa sumber untuk mengevaluasi variabel dependen dalam penelitian ini. Penelitian ke depan penting mempertimbangkan persyaratan jumlah sampel yang lebih bersifat konservatif untuk mengantisipasi potensi kurang baiknya data karena keterbatasan jumlah sampel.

## Daftar Pustaka

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Barling, J. & Philips, M. (1993). "Interactional Justice, Formal and Distributive Justice in The Workplace: an Exploratory Study". *The Journal of Psychology*, 649 (8):1-4.
- Barney. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17:99-120.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Work Related Attitudes: Their Nature and Impact. Allan and Bacon, A division of Simon & Schuster, Massachusetts.*
- Carrel, M. R. & Dittrich, J. E. (1978). *Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. Academy of Management Review*, 202-208.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). "Justice at The Millennium: a Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1989). "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory". *Journal of Applied Psychology*, 74 (2): 293-299.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen. P. Y. (2002). *Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. Group and Organization Management*, 27 (3) Sept: 324-35.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). "Effect of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions." *Academy of Management Journal*.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management*, 16, (2): 399-432.
- Greenberg, J. & Baron, RA. (2003), *Behavior in Organizations. Eight Edition*, New Delhi: Prentice Hall.
- Hair, J. F. Jr, R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black. 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Eaglewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall Inc.
- Lee, H. R. (1999). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of The Relationships among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging

- Industry*". (On-line) [www.af.ecel.uwa.edu.au](http://www.af.ecel.uwa.edu.au).
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M. S. (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships". *Academy of Management Journal*, 43 (4): 738-748.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626-637.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. Steers. 1982, *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, California: Academic Press.
- Palupi, M. (2013). "Pengaruh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi, Karyawan dan Komitmen Afektif pada Perilaku Retaliasi PNS di Kantor X di Yogyakarta". *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. Volume 8 No.1.
- Parker, R. J. & Kohlmeyer, J. M. (2005). *Organizational Justice and Turnover in Public Accountant Firms: a Research Note*. *Accounting, Organizations and Society* 30: 357-369.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi. Jilid 1 Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Noel, T. W. (1997). "The Effect of Ethical Frameworks on Perception of Organizational Justice". *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1190-1207.
- Skarlicky, D. P. & Folger, R. (1997). "Retaliation in The Work Place: The Role of Distributive, Procedural and Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology*, 82 (3): 434-443.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). *Workers' Evaluation of The "Ends" and The "Means": an Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55): 23-40.
- Tang, T. L. & Baldwin, L. J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment". *Sam Advanced Management Journal*, 25-31.
- Thornhill, Adrian., & Saunders, Mark N. K., (2003), "Exploring Employees' Reactions to Strategic Change Over Time: The Utilization of an Organizational Justice Perspective". *Journal of Management*, 11 (1): 66-84.
- Tjahjono, H. K. (2005). "Praktek-Praktek Manajemen SDM Strategik; Pengujian Universalistik dan Kontijensi dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional". *Jurnal Kinerja*, 9 (2): 123-134.
- Tjahjono, H. K. (2007). "Validasi Item-item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modeling dengan Cofirmatory Factor Analysis (CFA)". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, 18 (2): 115-123.
- Tjahjono, H. K. (2008). "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) di Tempat Kerja". *Buletin Ekonomi*, 6 (1): 12-19.
- Tjahjono, H. K. (2010). *The Extension of Two Factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split*. *China-USA Business Review*,

9 (7): 39-54.

Tjahjono, H. K. (2011). "The Configuration Pattern Distributive and Procedural Justice and its Consequences to Satisfaction". *International Journal of Information and Management Sciences*, 22 (1): 87-103.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). *The*

*Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. Personality and Social Psychology Review*, 7 (4): 349-361.

Wright & McMahan. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management". *Journal of Management*, 18: 295-320.