

APAKAH KEADILAN FORMAL PENILAIAN KINERJA MENJADI DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN *CONTINUANCE*?

Majang Palupi dan Heru Kurniatio Tjahjono

Universitas Islam Indonesia dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Majang_palupi@uii.ac.id dan herukurnianto@umy.ac.id

Abstract. The role of formal justice becomes the dominant aspect in explaining employee attitudes and behavior in the organization. The purpose of this study is to investigate formal justice which consists of distributive and procedural justice in explaining job satisfaction and continuance commitment in organizations. The respondents of this study are employees from private small and medium business sector. The number of questionnaires obtained and could be used as many as 215 questionnaires. Hypothesis test results show that there is a significant positive relationship between procedural justice toward job satisfaction and also continuance commitment through job satisfaction, whereas distributive justice positively influences continuance commitment. Other result shows job satisfaction positively effects continuance commitment. As such, formal justice fulfills its importance of explaining job satisfaction and continuance commitment while job satisfaction is largely in mediating the effect of formal justice on continuance commitment.

Keywords: formal justice, distributive justice, procedural justice, job satisfaction and continuance commitment

Abstrak. Peran keadilan formal menjadi aspek dominan dalam menjelaskan sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menginvestigasi pengaruh keadilan formal yang terdiri dari keadilan distributif dan prosedural dalam menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen *continuance* di dalam organisasi. Responden penelitian ini adalah karyawan swasta di sektor usaha kecil dan menengah. Jumlah kuesioner yang diperoleh dan dapat digunakan sejumlah 215 kuesioner. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan berpengaruh positif pada komitmen *continuance* melalui kepuasan kerja. Sedangkan keadilan distributif berpengaruh positif pada komitmen *continuance*. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen *continuance*. Dengan demikian, keadilan formal berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen *continuance*. Kepuasan kerja berperan sebagian dalam memediasi pengaruh keadilan formal pada komitmen *continuance*.

Kata kunci: keadilan formal, keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen *continuance*

PENDAHULUAN

Penelitian tentang pengaruh keadilan formal (baik keadilan distributif dan keadilan prosedural) pada sikap dan perilaku karyawan telah banyak mendapat dukungan empiris. Studi meta analisis atas 183 studi memberikan dukungan empiris (Colquitt et al., 2001); 493 studi (Colquitt et al., 2013); 17 studi (Hadi et al., 2020). Secara umum keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor utama atas sikap seperti kepuasan kerja dan perilaku seperti komitmen

(Sweeney & McFarlin, 1993; Tjahjono, 2011; Tjahjono et al., 2019) bahkan perilaku negatif (Palupi & Tjahjono, 2016).

Beberapa studi dalam meta analisis yang dipaparkan Colquitt et al (2001) menjelaskan bahwa kepuasan dan komitmen merupakan konsep yang menjadi konsekuensi dari keadilan distributif dan keadilan prosedural secara terpisah. Sedangkan studi ini berpandangan bahwa komitmen organisasional adalah konsekuensi dari kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa nyaman dalam bekerja di dalam organisasi menyebabkan karyawan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pada dasarnya karyawan berhubungan dengan organisasi ingin memperoleh kesejahteraan yang bersifat jangka panjang. Apabila karyawan merasa nyaman karena kepentingan dirinya harmoni dengan organisasi menjadikan mereka memiliki kelekatan emosional dengan organisasi.

Paparan di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan *outcome* penting bagi organisasi, karena berdampak pada hal-hal produktif lainnya seperti perilaku kewargaan organisasional dan kinerja. Oleh karena itu, banyak studi organisasional menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel tujuan. Komitmen organisasional seringkali diproksi dengan komitmen afektif, namun dalam penelitian ini lebih ditekankan pada realitas kerja. Pragmatisme di dunia kerja cukup dominan. Konsep reward dan insentif berperan sangat signifikan sehingga komitmen seorang karyawan pada organisasi lebih kuat didasarkan pada pertimbangan kalkulatif yaitu manfaat dan biaya. Komitmen *continuance* merupakan bentuk komitmen yang didasari atas pertimbangan untuk rugi karyawan dalam memutuskan untuk tetap bertahan atau pindah ke organisasi lain. (Allen & Meyer, 1990). Bentuk komitmen ini menjadi referensi penting dalam organisasi karena komitmen ini didasarkan kesamaan nilai individu dengan organisasi – sehingga dipandang lebih produktif daripada bentuk komitmen lainnya.

Kontribusi penelitian ini disamping menginvestigasi lebih dalam pengaruh keadilan formal pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara spesifik dalam hal praktik penilaian kinerja, sehingga menjawab pandangan minor bahwa praktik penilaian kinerja hanyalah bersifat asesoris atau formalitas. Di samping itu, penelitian ini juga memperkaya studi keadilan organisasional dalam konteks usaha kecil dan menengah yang melengkapi studi-studi yang umumnya dilakukan pada organisasi menengah dan besar. Dengan demikian penelitian ini melengkapi kajian pengaruh keadilan formal penilaian kinerja pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional baik dari sisi konsep dan konteks.

KAJIAN TEORI

Penilaian Kinerja. Dalam praktik manajemen sumberdaya manusia, penilaian kinerja seringkali dipandang seperti asesoris yang tidak terlalu penting dalam organisasi. Padahal penilaian kinerja merupakan salah satu praktik yang memiliki peran penting dalam mendukung strategi organisasional. Terdapat peran strategi penilaian kinerja di antaranya adalah apakah kinerja individu memiliki dampak pada kinerja organisasi (Handoko, 2012a). Fungsi lain dari penilaian kinerja adalah fungsi administrasi yang mendokumentasikan berbagai data sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi berkaitan dengan pengembangan SDM. Penilaian kinerja juga memiliki fungsi untuk mendorong perilaku produktif dan kepatuhan pada regulasi organisasi (Mello, 2014). Selain itu penilaian kinerja harus terhubung dengan sistem reward dan insentif sehingga dapat membangun iklim manajemen berkeadilan dan produktifitas.

Penilaian kinerja dari sisi konten harus menggambarkan kinerja yang harus diukur. Sejumlah dimensi penting seperti atribut/ karakteristik, sikap dan perilaku serta hasil kerja menjadi dimensi inti yang menjadi bagian penting dalam penilaian kinerja. Sedangkan dari sisi proses atau

mekanisme, terdapat penilaian kinerja yang dinilai oleh atasan langsung dan ada yang melibatkan banyak pihak yang berhubungan dengan posisi karyawan yang dinilai-penilaian kinerja 360.

Penilaian kinerja yang banyak dilakukan adalah penilaian yang dilakukan atasan langsung. Penilaian kinerja ini lebih sederhana dan mudah dalam pengukuran, namun keterbatasan dalam penilaian ini adalah potensi terjadinya bias lebih besar. Apabila terjadi perselisihan maka atasan dari atasan langsung turun tangan memoderasi dalam mengatasi masalah. Sedangkan penilaian kinerja 360 melibatkan atasaan, teman sejawat, bawahan bahkan pelanggan. Kelebihan penilaian kinerja ini dapat mengurangi potensi bias. Penilaian kinerja ini lebih rumit dalam pengukurannya. Penilaian kinerja yang dipersepsikan adil dan terintegrasi dengan konsekuensinya seperti reward dan insentif membantu dalam optimalisasi kinerja karyawan.

Keadilan Organisasional. Keadilan menjadi isu penting terkait dengan proses transaksional antara karyawan dan organisasi. Keadilan organisasional bersifat subjektif yaitu persepsi karyawan atas sejumlah kebijakan formal maupun sosial organisasional. Keadilan yang bersifat formal menyangkut kebijakan-kebijakan formal organisasional dalam mengelola karyawan seperti kebijakan gaji, insentif, bonus dan kompensasi lainnya ataupun kebijakan penilaian kinerja, kebijakan karir dan lain-lain. Keadilan formal di dalamnya adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai alokasi kebijakan organisasi (Carrel & Dittrich, 1978) seperti kebijakan-kebijakan formal di antaranya gaji, insentif, bonus, penilaian kinerja, karir dan lain-lain. Pada awalnya keadilan distributif berperan sangat dominan. Perkembangan selanjutnya keadilan prosedural berkembang sejalan dengan pengembangan konsep keadilan distributif. Apabila keadilan distributif berkaitan dengan alokasi kebijakan, keadilan prosedural berkaitan dengan mekanisme alokasi kebijakan muncul. Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan mengenai mekanisme ataupun proses munculnya alokasi kebijakan. Dengan demikian keadilan prosedural berkaitan dengan pandangan karyawan apakah mekanisme atau proses dipersepsikan berjalan secara adil.

Sedangkan aspek sosial keadilan berkaitan dengan keadilan interaksional, yaitu interaksi antara manajemen sebagai representasi organisasi dengan karyawan. Bagaimana manajemen memperlakukan dengan hormat dan menjaga martabat karyawan – selanjutnya berkembang menjadi keadilan interpersonal. Berikutnya bagaimana manajemen menyampaikan informasi yang dibutuhkan karyawan secara jelas dan jujur - keadilan informasional.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah dua *outcome* penting bagi organisasi (Gangai & Agrawal, 2015). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012b). Kepuasan kerja dapat disebabkan terpenuhinya motif-motif intrinsik dan ekstrinsik pekerja. Sementara itu, eranan kepuasan kerja semakin penting karena berdampak pada motivasi dan produktifitas (Folger & Konovsky, 1989). Oleh karena itu, organisasi semakin peduli dan menjadi hal kritical upaya meningkatkan kepuasan karyawan di perusahaan. Upaya membangun kepuasan kerja dengan memberikan reward intrinsik baik yang bersifat finansial maupun non finansial seperti reward yang berkaitan dengan dukungan sosial. Reward lainnya adalah reward yang bersifat intrinsik yaitu bagaimana memberdayakan karyawan dalam memaknai pekerjaan mereka.

Sedangkan komitmen organisasional dapat dikelompokkan menjadi komitmen afektif, komitmen *continuance* dan komitmen normatif. (Meyer et al., 1993). Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi sehingga menjadi motif mereka berkomitmen di tempat kerja. Komitmen normatif adalah komitmen yang muncul karena karyawan

merasa mempunyai kewajiban moral untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut. Komitmen *continuance* berkaitan dengan motif yang bersifat transaksional, mereka mempersepsikan pengorbanan dan manfaat apabila meninggalkan organisasi. Berdasarkan ketiga dimensi komitmen organisasional tersebut, menarik untuk menguji dampak pada komitmen *continuance* karena peneliti dapat memahami fenomena pragmatis para pekerja dalam memutuskan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Isu transaksional seperti keadilan formal berupa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki peran kuat dalam model yang dikembangkan.

Pengaruh Keadilan Formal pada Kepuasan Kerja dan Komitmen *Continuance*. Beberapa model penting keadilan formal dalam menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen. Kajian ini berbasis pada literatur klasik terkait dengan sejumlah model keadilan organisasional yang bersifat formal. Pertama adalah model keadilan distributif dominan. Model keadilan distributif dominan menjelaskan bahwa keadilan distributif berperan sentral dalam menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen. Model ini didasarkan pada teori kesejahteraan yang menjelaskan bahwa tujuan pekerja berafiliasi dengan organisasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang. Dengan demikian apabila alokasi atau distribusi kesejahteraan sudah diperoleh maka mekanisme dan prosedur menjadi kurang peranannya (Leventhal, 1980). Model kedua adalah model keadilan prosedural utama. Sweney dan McFarlin (1993) menjelaskan bahwa keadilan prosedural utama menekankan pada pentingnya peranan keadilan prosedural. Apabila prosedur dipersepsikan adil maka berdampak pada persepsi alokasi atau distribusi hasil. Dalam model keadilan prosedural utama, baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural memiliki kemampuan memprediksi kepuasan kerja dan komitmen.

Sementara itu, Colquitt et al. (2001) memaparkan pandangan Sweney dan McFarlin yang dikenal dengan model dua faktor. Model ini menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang spesifik pada outcomes yang bersifat individual seperti kepuasan kerja dan *outcomes* organisasional seperti komitmen. Dalam berbagai penelitian yang diamati Colquitt et al. (2001) menerangkan dalam studi meta analisis bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berhubungan spesifik dengan kepuasan kerja dan komitmen mendapat banyak dukungan empiris. Meskipun sejumlah studi lainnya menolak pandangan tersebut. Namun dalam meta analisisnya dijelaskan bahwa baik keadilan distributif dan keadilan prosedural berperan menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen. Selanjutnya Tjahjono (2001) dan Tjahjono et al. (2019) menjelaskan model keadilan yang bersifat konfigurasional dalam memprediksi kepuasan kerja dan komitmen. Dengan demikian keadilan distributif dan keadilan berinteraksi dalam menjelaskan kepuasan kerja dan komitmen. Bahkan dilanjutkan dengan interaksi aspek yang melekat pada individu seperti kepribadian dan modal sosial.

Kajian teori di atas menjelaskan peran sentral keadilan formal baik dari sisi keadilan distributif dan keadilan prosedural yang memiliki peran sentral dalam menjelaskan kepuasan dan komitmen. Beberapa kajian yang menjelaskan bahwa keadilan distributif mendapat dukungan secara empiris dalam menjelaskan sejumlah outcomes seperti kepuasan kerja dan komitmen (Lee & Farh, 1999; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Saunders et al., 2002; Tyler & Blader, 2003; Tjahjono, 2011, Palupi, 2013; Kwak et al., 2013; Palupi & Tjahjono, 2014; Badawi et al., 2017; Tufail et al., 2017; Tjahjono et al., 2019; Chandrasari et al., 2020; Hadi et al., 2020).

Berbasis pada teori dan sejumlah studi empiris maka hipotesis dalam studi ini sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh positif pada komitmen *continuance*

H2: Keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Merujuk pada teori pertukaran sosial, karyawan dan organisasi saling memberikan manfaat dengan pertukaran yang bersifat jangka panjang. Kepuasan kerja menjadi dasar dalam melanjutkan proses pertukaran tersebut baik jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja akan mendorong mereka merasakan manfaat untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Komitmen *continuance* merupakan bentuk keterikatan dengan organisasi yang didasarkan persepsi biaya dan manfaat yang mereka peroleh. Dengan demikian hipotesis berikutnya sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif pada komitmen *continuance*.

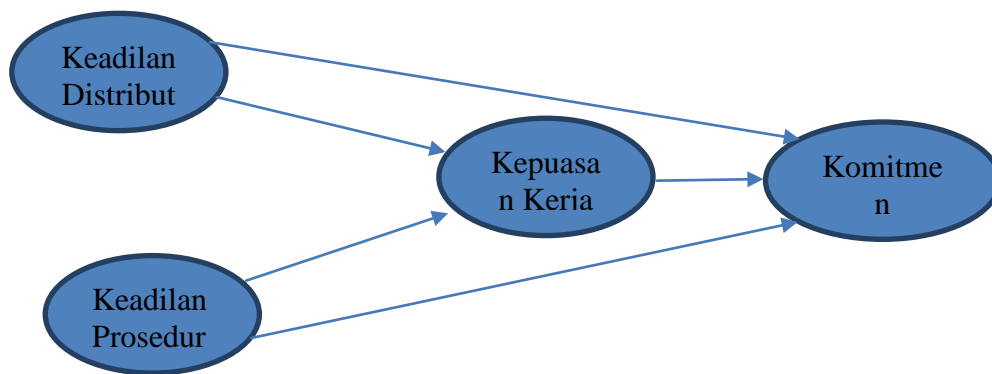
Bentuk keadilan formal lainnya adalah keadilan prosedural. Keadilan ini berkaitan dengan mekanisme dan proses munculnya alokasi outcomes. Dalam studi yang dilakukan Tjahjono (2011) dan Tjahjono et al. (2019) yang menjelaskan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh kuat pada outcome organisasional seperti komitmen bersifat interaktif dan konfigurasi. Keadilan prosedural tidak berdiri sendiri dalam memberikan dampak pada kepuasan kerja dan komitmen. Studi empiris lainnya yang menjelaskan peran keadilan prosedural berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen dilakukan Colquitt (2001), Masterson et al., (2000), Tyler & Blader (2003), Palupi, (2013), Palupi & Tjahjono (2014); Badawi et al. (2017); Chandrasari et al. (2020); Hadi et al. (2020). Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H4: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada komitmen *continuance*

H5: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Berbasis pada teori pertukaran sosial, maka kepuasan kerja menjadi syarat terjadi pertukaran antara komitmen yang diberikan karyawan dengan kebijakan-kebijakan yang dirasakan manfaatnya bagi karyawan. Berdasarkan teori dan logika tersebut maka hipotesis selanjutnya adalah:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural pada komitmen *continuance*



Gambar 1. Model Keadilan Formal, Kepuasan Kerja dan Komitmen *Continuance*

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data (Sekaran & Bougie, 2016). Tujuan untuk menginvestigasi pengaruh keadilan formal pada kepuasan kerja dan komitmen *continuance* dalam usaha kecil dan menengah. Populasi adalah para karyawan usaha kecil di DIY. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dengan menentukan kriteria yang disesuaikan dengan tujuan penelitian seperti masa kerja lebih dari 1 tahun agar responden telah mengalami penilaian kinerja di dalam

organisasi. Total sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini berjumlah 215 data responden (sudah memenuhi kecukupan jumlah sampel) dengan sebaran berbasis gender sebagai berikut: Jumlah karyawan laki-laki yang terlibat lebih diminasi dibandingkan perempuan. 63% laki-laki dan 37% perempuan. Hampir 75% karyawan adalah generasi milenial (di bawah 40 tahun) dan sekitar 25% adalah karyawan senior yang berusia di atas 40 tahun. Data lainnya adalah 70% pendapatan perbulan Rp. 1.500.000,- s.d. Rp. 3.000.000,- sedangkan mereka yang memiliki pendapatan di atas Rp. 3 juta sekitar 30%.

Pengukuran Variabel. Pengukuran seluruh item menggunakan skala 1 = sangat tidak setuju sampai dengan skala 5: sangat setuju. Pengukuran keadilan distributif menggunakan 4 item dan keadilan prosedural 7 item dengan menggunakan ukuran yang diadaptasi Tjahjono (2011). Salah satu contoh item pertanyaan yang mengukur variabel keadilan distributif adalah “penilaian kinerja saya sesuai dengan prestasi kerja saya”. Sedangkan contoh item pertanyaan yang mengukur variabel keadilan prosedural di antaranya “komponen-komponen penilaian kinerja di tempat kerja saya diaplikasikan secara konsisten”. Sedangkan kepuasan kerja menggunakan ukuran yang dikembangkan Keeping & Levy (2000) yang menggunakan 5 item. Contoh item pertanyaan yang digunakan mengukur variabel kepuasan kerja adalah “saya merasa puas dengan penilaian kinerja yang saya peroleh”. Sedangkan komitmen *continuance* memodifikasi ukuran Allen & Meyer (1990) menjadi 9 item. Contoh item pertanyaan yang mengukur variabel komitmen *continuance* adalah “saya memutuskan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan ini karena kesejahteraan yang diberikan lebih baik daripada di perusahaan lain”

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Studi Deskriptif. Hasil studi deskriptif rata-rata hitung dan standar deviasi masing-masing variabel menunjukkan bahwa rata-rata hitung keadilan distributif (3,8) dengan sd (0,685), rata-rata hitung keadilan prosedural (3,68) dengan sd (0,624), rata-rata hitung kepuasan kerja (3,68) dengan sd (0,552), sedangkan rata-rata hitung komitmen *continuance* (3,95) dengan sd (0,615).

Hasil menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen *continuance* (skala 1 sd 5) berada pada kategori mendekati tinggi (mendekati 4,00). Dengan demikian persepsi karyawan usaha kecil dan menengah terhadap keadilan distributif penilaian kinerja relatif tinggi. Demikian pula persepsi karyawan usaha kecil dan menengah terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja juga tinggi. Kepuasan kerja karyawan usaha kecil dan menengah relatif tinggi dan tingkat komitmen *continuance* karyawan usaha kecil dan menengah juga relatif tinggi

Uji Validitas. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Dalam pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor* 0,50.

Uji CFA Variabel Keadilan Distributif (KD) dan Keadilan Prosedural (KP)

Tabel 1. Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen

	<i>Estimate</i>	Keterangan
KD1 <--- KD	.733	Valid
KD2 <--- KD	.902	Valid
KD3 <--- KD	.863	Valid
KD4 <--- KD	.855	Valid
KP1 <--- KP	.710	Valid
KP2 <--- KP	.715	Valid
KP3 <--- KP	.777	Valid
KP4 <--- KP	.675	Valid
KP5 <--- KP	.800	Valid
KP6 <--- KP	.700	Valid
KP7 <--- KP	.802	Valid

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 2

Dari Tabel 1. di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk eksogen dalam penelitian dinyatakan valid.

Uji CFA Variabel kepuasan kerja (JS) dan komitmen *continuance* (K)

Tabel 2. Hasil Uji CFA Konstruk Endogen

	<i>Estimate</i>	Keterangan
JS1 <--- JS	.703	Valid
JS2 <--- JS	.768	Valid
JS3 <--- JS	.815	Valid
JS4 <--- JS	.792	Valid
JS5 <--- JS	.712	Valid
K1 <--- K	.567	Valid
K2 <--- K	.814	Valid
K3 <--- K	.927	Valid
K4 <--- K	.860	Valid
K5 <--- K	.871	Valid
K6 <--- K	.841	Valid
K7 <--- K	.833	Valid
K8 <--- K	.717	Valid
K9 <--- K	.756	Valid

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 2

Dari Tabel 2. di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$. Berdasarkan hasil tersebut, maka semua indikator konstruk endogen dalam penelitian dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang sama. Dalam studi ini, reliabilitas terkait dengan konsistensi antar item dalam mengukur konstruksinya.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai CR (*Construct Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ dan nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$, maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	VE	Keterangan
Keadilan Distributif (KD)	0,7987	0,7435	Reliabel
Keadilan Prosedural (KP)	0,8750	0,7236	Reliabel
Kepuasan kerja (JS)	0,7035	0,7952	Reliabel
Komitmen Continuance (K)	0,8799	0,6550	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 3.

Berdasarkan Tabel 3. Keadilan Distributif (KD), Keadilan Prosedural (KP), Komitmen Continuance (KN), (MB) memenuhi kriteria *Construct Reliability* maupun *Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel reliabel.

Evaluasi Asumsi SEM. Dalam SEM terdapat empat asumsi yaitu jumlah sampel, *outliers*, normalitas dan multikolinearitas. Berikut ini adalah evaluasi terhadap asumsi SEM.

Jumlah Sampel. Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 215 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah parameter dikalikan 5-10 (Hair et al, 2013).

Uji outliers. Tabel 4 berikut ini adalah hasil pengujian *outliers*. Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 66,618 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier*.

Tabel 4. Hasil Uji Outlier Secara Multivariate

Observation Number	Mahalanobis Distance
34	51.633
127	50.061
145	48.053
207	47.668
149	46.653
167	46.595
128	46.175
33	45.991

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 4

Uji Normalitas. Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$. Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP7	2.000	5.000	-.555	-3.322	.382	1.143
KP6	1.000	5.000	-.851	-5.096	1.282	3.838
KP5	1.000	5.000	-.514	-3.077	.482	1.441
KP4	2.000	5.000	-.183	-1.095	-.212	-.636
KP3	2.000	5.000	-.182	-1.089	-.314	-.941
KP2	2.000	5.000	-.421	-2.518	.091	.274
KP1	2.000	5.000	-.600	-3.589	.636	1.903
JS5	1.000	5.000	-.524	-3.137	.445	1.333
JS4	1.000	5.000	-.254	-1.520	.177	.529
JS3	2.000	5.000	.013	.077	-.312	-.934
JS2	2.000	5.000	-.180	-1.080	.021	.062
JS1	2.000	5.000	-.097	-.580	-.197	-.588
KD4	2.000	5.000	-.448	-2.683	.035	.106
KD3	2.000	5.000	-.638	-3.821	.417	1.249
KD2	2.000	5.000	-.675	-4.041	.607	1.817
KD1	2.000	5.000	-.363	-2.172	.049	.146
K9	1.000	4.000	.793	4.749	.065	.193
K8	1.000	4.000	.695	4.159	.460	1.376
K7	1.000	4.000	.739	4.425	.019	.058
K6	1.000	4.000	.679	4.065	-.030	-.089
K5	1.000	4.000	.851	5.092	.159	.476
K4	1.000	4.000	.681	4.079	.185	.554
K3	1.000	4.000	1.029	6.159	1.115	3.336
K2	1.000	4.000	.816	4.882	.220	.657
K1	1.000	4.000	.852	5.098	.169	.507
Multivariate					19.855	1.925

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 5

Dari Tabel 5 di atas diperoleh hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana mayoritas data berdistribusi normal karena nilai c.r yang dihasilkan lebih kecil dari ketentuan $\pm 2,58$. Sama halnya dengan normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai c.r tidak melebihi ketentuan $\pm 2,58$. Maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah berdistribusi normal baik secara *univariate* maupun secara *multivariate*.

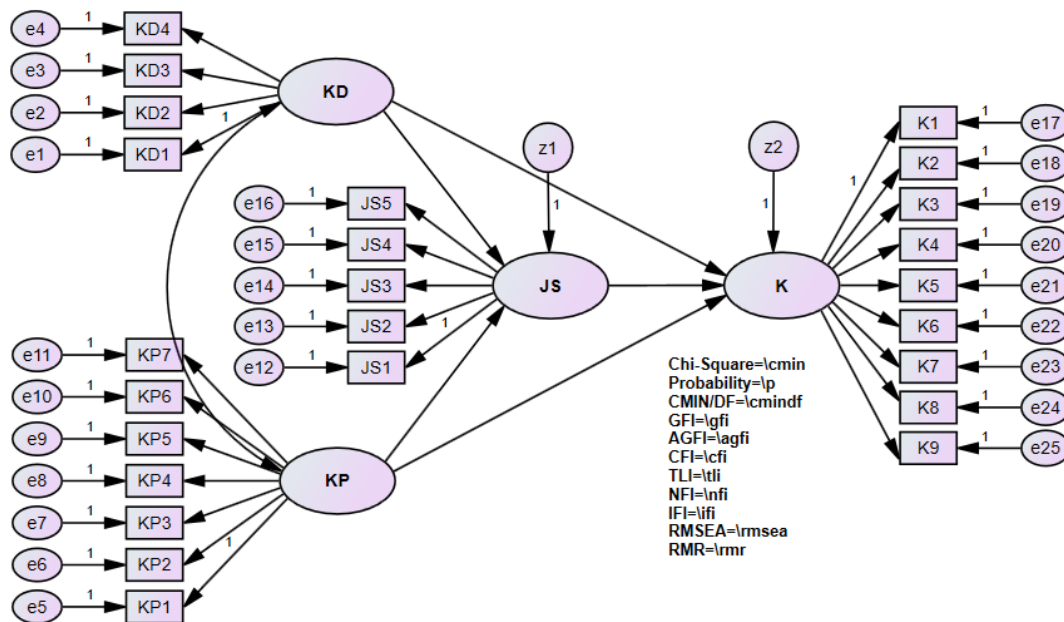
Uji Korelasi. Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui nilai *output* korelasi antar variabel independen menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen $< 0,85$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang sempurna antar variabel independen. Dengan demikian, maka dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut.

Tabel 6. Korelasi Antar Variabel Independen

Korelasi	Koefisien Korelasi
KP <--> KD	.805

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 6.

Evaluasi Goodness of Fit Index. Sebelum disajikan *goodness of fit index*, akan ditampilkan dulu model awal penelitian dengan item valid.



Gambar 2. Full Model Structural Equation Modelling

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Hasil Uji *Goodness Of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
X ² – <i>Chi Square</i>	< 332,495	712,294	Unfit
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0,05	0,000	Unfit
CMIN/DF	≤ 2,00	2,648	Unfit
GFI	≥ 0,90	0,784	Unfit
AGFI	≥ 0,90	0,739	Unfit
CFI	≥ 0,90	0,888	Marginal Fit
TLI	≥ 0,90	0,876	Marginal Fit
NFI	≥ 0,90	0,833	Marginal Fit
IFI	≥ 0,90	0,889	Marginal Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,088	Unfit
RMR	≤ 0,05	0,033	Good Fit

Sumber: Data Diolah, 2020, Lampiran 7.

Dari Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan good fit dalam model, yaitu: RMR. Tingkat penerimaan marginal fit dalam model yaitu: CFI, TLI, NFI, IFI. Sedangkan untuk tingkat penerimaan unfit dalam model yaitu: *Chi-Square*, *Significancy Probability*, CMIN/DF, GFI, AGFI, RMSEA.

Uji Hipotesis. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas *outliers*. Hipotesis akan didukung jika memiliki $CR > 2$ dan $p\ value < \alpha 0,05$.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
JS ← KP	.511	.139	3.677	***	Terdukung
JS ← KD	.095	.118	.807	.420	Tidak Terdukung
K ← KP	.183	.122	1.491	.136	Tidak Terdukung
K ← KD	.397	.111	3.577	***	Terdukung
K ← KN	.402	.087	4.644	***	Terdukung

Sumber: Data diolah 2020, Lampiran 8.

Tabel 9. Hasil Uji *Standardized Direct Effect*

Variabel	KD	KP	KN	MB
JS	.113	.548	.000	.000
K	.485	.201	.414	.000

Sumber: Data diolah 2020, Lampiran 8.

Tabel 10. Hasil Uji *Standardized Indirect Effect*

Variabel	KD	KP	KN	MB
JS	.000	.000	.000	.000
K	.047	.227	.000	.000

Sumber: Data diolah 2020, Lampiran 8.

Hasil pengujian empiris dalam Tabel 8 menunjukkan bahwa keadilan distributif (KD) berpengaruh positif pada komitmen *continuance* (K). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya persepsi akurasi penilaian kinerja yang adil menjadi penyebab tinggi rendahnya sejumlah *outcomes* dalam hal ini adalah komitmen *continuance* karyawan komitmen (Lee & Farh, 1999; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Saunders et al., 2002; Tyler & Blader, 2003; Tjahjono, 2008; 2011; 2014, Palupi, 2013; Palupi & Tjahjono, 2014; Badawi et al., 2017; Tjahjono et al., 2019; Chandrasari et al., 2020; Hadi et al., 2020).

Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini didukung secara empiris. Sedangkan pengaruh keadilan distributif (KD pada kepuasan kerja (JS) tidak didukung data empiris. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini tidak didukung. Demikian pula tabel 9 dan 10 menunjukkan bahwa kepuasan kerja (JS) tidak memediasi pengaruh keadilan distributif pada komitmen *continuance*. Hipotesis 3 dalam penelitian ini tidak diukung. Secara konseptual hasil ini memberikan dukungan bahwa komitmen *continuance* yang merupakan bentuk komitmen berbasis pada manfaat dan biaya memang memiliki keeratan hubungan dengan alokasi *outcome* (Allen & Meyer, 1990) sehingga keadilan distributif memiliki berpengaruh positif pada komitmen ini seperti yang ditunjukkan hipotesis 1.

Dari sisi konteks untuk usaha kecil dan menengah, pengelolaan penilaian kinerja yang berkeadilan dipersepsikan adil baik dari sisi keadilan distributif dan keadilan prosedural. Demikian pula kepuasan kerja dan komitmen *continuance* relatif tinggi. Namun demikian komitmen *continuance* yang tinggi perlu diikuti upaya pemaknaan dalam bekerja sehingga memunculkan moyivasi intrinsik dalam bekerja. Karyawan-karyawan yang bekerja di usaha kecil dan menengah cukup sensitif dengan isu keadilan dan reaksinya.

Hasil pada tabel 8 menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja sehingga dapat dipahami bahwa mekanisme dan prosedur yang adil memberikan suasana nyaman dalam bekerja karena mekanisme dan prosedur yang adil menunjukkan kapabilitas jangka panjang organisasi dalam menjalankan pertukaran sosial yang bermanfaat bagi kedua belah pihak. Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini didukung secara empiris bahwa keadilan prosedural berpengaruh pada *outcomes* Colquitt (2001), Masterson et al., (2000), Tyler & Blader (2003), Palupi, (2013), Palupi & Tjahjono (2014); Badawi et al. (2017); Chandrasari et al. (2020); Hadi et al. (2020) . Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung pada komitmen *continuance* bukan berarti keadilan prosedural tidak menjadi prediktor yang kuat. Justru pengaruh keadilan prosedural pada komitmen *continuance* tetap signifikan melalui kepuasan kerja. Hasil ini sekaligus menjelaskan peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keadilan prosedural pada komitmen *continuance* yang memberikan dukungan pada hipotesis 5.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keadilan formal yang terdiri atas keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh penting pada *outcomes*, baik

kepuasan kerja maupun komitmen *continuance*. Keadilan distributif tidak berpengaruh pada kepuasan kerja, namun berpengaruh positif pada komitmen *continuance*.

Sedangkan keadilan prosedural, meskipun tidak berpengaruh secara langsung pada komitmen *continuance* akan tetapi berpengaruh pada komitmen *continuance* secara tidak langsung atau dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja, sementara itu kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen *continuance*.

Hasil sekaligus menunjukkan bahwa praktik penilaian kinerja tidaklah sebagai asesoris dalam organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan konten yang adil dalam mengukur kinerja karyawan dan memiliki dampak yang juga adil menjadi lebih bermakna dalam meningkatkan outcomes seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan di antaranya, teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling purposive yang termasuk kategori non probabilitas sehingga kemampuan generalisasi terbatas. Di samping itu jumlah sampel relatif kecil dibandingkan populasi. Penelitian survey seperti ini memiliki keterbatasan adanya potensi bias karena menggunakan satu sumberpenden untuk mengevaluasi sejumlah variabel. Hal ini merupakan keterbatasan umum pendekatan survey. Penelitian ke depan penting mempertimbangkan variabel konfigurasional dengan mempertimbangkan subjek yang melakukan evaluasi keadilan.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J. & Mayer, J.P. (1990), 'The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization,' *Journal of Organizational Psychology*, 63: 1-18.
- Badawi, Tjahjono, H.K. & Muafi. (2017), 'The role of corporate reputation moderation of banking services,' *Polish Journal Of Management Studies*, 15(1):15-25.
- Carrel, M.R. & Dittrich, J.E. (1978), 'Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions,' *Academy of Management Review*, 202-208.
- Chandrasari, F., Heru, K.T. , Zaenal. M, & Wisnu, P. (2020). Distributive-procedural justice to altruism: person-organization fit as a moderating variable. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4): 2216-2226.
- 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.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013), 'Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives,' *Journal of Applied Psychology*, 98:199-236.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1):115-130.
- Gangai, N.K.. & Agrawal, R. (2015), 'Job satisfaction and organizational commitment: is it important for employee performance,' *International Journal of Management and Business Research*, 5(4): 269-278.

- Hadi, S, Heru, K.T. & Majang, P. (2020). Study of organizational justice in SMEs and positive consequences: systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3): 4717-4730.\
- Hair, J.F., William, C.B, Barry, J.B. & Rolph, E.A, (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Handoko, T.H. (2012a). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. BPFE UGM
- Handoko, T.H. (2012b). *Manajemen*. Edisi 2. BPFE UGM
- Keeping, L.M. & Levy, P.E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5):708-723.
- Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices. <https://doi.org/10.14257/astl.2013.34.10>
- 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.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A., (1993), 'Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization,' *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Mello, J.A. (2014). *Strategic Human Resource Management*. 4th Edition. Cengage Learning
- Palupi, M. (2013), 'Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen fektif pada perilaku retaliasi PNS kantor "X" di Yogyakarta,' *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1): 15-24.
- Palupi, M., Tjahjono, H.K. & Nuri, R. (2014), 'Pengaruh keadilan distributive karir dan keadilan procedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan kepuasan karir sebagai variable pemediasian,' *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(2): 1095-1109.
- Palupi, M. & Tjahjono, H.K. (2016), 'A model of religiosity and organizational justice: the impact on commitment and dysfunctional behavior,' *The 27th International Business Information Management Association Conference proceedings*.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. & Lewis, P. (2002), 'Understanding employees' reactions to the management of change: an exploration through an organizational justice framework,' *Irish Journal of Management*, 23(1): 85-101.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business 7th Edition*. Wiley & Sons Ltd.
- 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.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978), A theory of procedure, *California Law Review*, 66: 541-566.
- Tjahjono, H.K. (2008), 'Studi literatur pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik meta analisis,' *Jurnal Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*, 35(1):21-40.
- Tjahjono, H.K. (2011), 'The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction,' *International Journal of Information and Management Sciences*, 22 (1): 87-103.
- Tjahjono, H.K. (2014), 'The fairness of organization's performance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment,' *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(3): 173-179.

- Tjahjono, H.K., Fachrunnisa, O. & Palupi, M. (2019), 'Configuration of organisational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment,' *International Journal of Business Excellence*, 17(3): 336-360.
- Tufail, M. S., Mahesar, H. A., & Pathan, S. K. (2017). Organizational justice, task and contextual performance: empirical analysis for front line managers. *Grassroots*, 51(1), 269–281.