

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF  
MELALUI *POWER DISTANCE* SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING  
(Studi Empiris Pada PT. PLN UP3 Magelang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:  
**Irma Anjar Rahmawati**  
17.0101.0179

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2020**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF  
MELALUI *POWER DISTANCE* SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING**

**(Studi Empiris Pada PT. PLN UP3 Magelang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:  
**Irma Anjar Rahmawati**  
NIM. 17.0101.0179

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2020**

# SKRIPSI

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP  
KOMITMEN AFEKTIF MELALUI *POWER DISTANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada PT PLN UP3 Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Irma Anjar Rahmawati

NPM 17.0101.0179

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 25 Agustus 2020.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dra. Marlina Kurnia, MM

Pembimbing I

Nia Kurniati Bachtiar, SE., S.Si., M.Sc

Pembimbing II

Tim Penguji

Dra. Marlina Kurnia, MM

Ketua

Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP

Sekretaris

Fritzina Anisa, SE., MBA

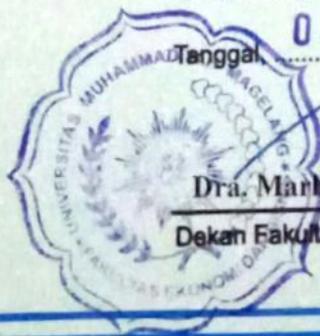
Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal 04 SEP 2020

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irma Anjar Rahmawati

NIM : 17.0101.0179

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI *POWER  
DISTANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada PT PLN UP3 Magelang)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 09 Agustus 2020

Pembuat Pernyataan

METERAI  
TEMPEL

487CAAHF562460415

6000  
ENAM RIBU RUPIAH

irma Anjar R

NPM. 17.0101.0179

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Irma Anjar Rahmawati  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 25 Agustus 1998  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Bugel Tampir Kulon Kec. Candimulyo  
Kab. Magelang  
  
Alamat Email : [irmaanjar47@gmail.com](mailto:irmaanjar47@gmail.com)  
Pendidikan Formal:  
Sekolah Dasar (2004-2010) : SD Negeri Tampir Kulon 2  
SMP (2010-2013) : SMPN 2 Candimulyo  
SMA (2013-2016) : SMAN 1 Mertoyudan  
Perguruan Tinggi (2016-2017) : STIM YKPN Yogyakarta  
Perguruan Tinggi (2017-2020) : Universitas Muhammadiyah Magelang  
Pengalaman Organisasi : Sebagai Anggota UKM Islam

Magelang, 9 Agustus 2020

Peneliti



Irma Anjar Rahmawati

NPM 17.0101.0179

## **MOTTO**

“Menjadi sedikit berbeda lebih baik daripada menjadi sedikit lebih baik”

(Panji Pradiwaksono)

“Ada hal yang lebih berharga di bandingkan uang dan ia bernama “waktu” yang hilang bisa diganti namun waktu yang hilang tekkan pernah bisa kembali”

(Fiersa Besari)

Apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirmu, dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu

(Umar Bin Khattab)

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr.Wb*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif Melalui *Power Distance* Sebagai Variabel Moderating” (Studi Empiris pada PT PLN UP3 Magelang)**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S-1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Suliswiyadi, M.Ag., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang dan juga selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaga.
3. Dr. Mulato Santosa., S.E, M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen.
4. Dra. Marlina Kurnia, MM dan Nia Kurniati Bachtiar. SE., S.Si., M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, pikiran serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu kelancaran selama menjalankan studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
6. Karyawan PT PLN UP3 Magelang yang telah membantu dalam pengisian kuesioner dalam penelitian ini.
7. Keluargaku tercinta, kakek dan nenek yang telah memberikan motivasi, doa dan memberikan dukungan moral maupun materil dalam mendukungku menyelesaikan studi ini.

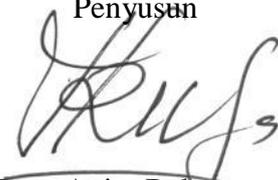
8. Teman-teman seperjuangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terimakasih sudah memberikan warna selama 4 tahun ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan dan motivasinya.

Hanya doa yang dapat saya panjatkan semoga Allah SWT membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, dan teman-teman sekalian. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberi manfaat kepada pihak yang memerlukan.

*Wassalamualaikum Wr.Wb*

Magelang, 09 Agustus 2020

Penyusun



Irma Anjar Rahmawati  
NPM. 17.0101.0179

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
1. Teoritis.....	9
2. Praktis.....	9
E. Sistematika Pembahasan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....	12
A. Telaah Teori .....	12
1. Teori Atribusi .....	12
2. Komitmen Afektif .....	14
3. Power <i>Distance</i> (Jarak Kekuasaan).....	16
4. Keadilan Distributif.....	17
5. Keadilan Prosedural.....	19
B. Penelitian Terdahulu .....	22
C. Perumusan Hipotesis.....	25

D. Model Penelitian .....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
A. Polulasi dan Sampel .....	31
1. Populasi .....	31
2. Sampel .....	31
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	32
C. Uji Instrumen .....	34
1. Uji Validitas.....	34
2. Uji Reliabilitas.....	34
D. Alat Analisis Data .....	35
1. <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .....	35
2. Uji Hipotesis.....	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	38
A. Sampel Penelitian.....	38
B. Statistik Deskriptif Responden.....	38
C. Uji Kualitas Data.....	42
D. Uji Hipotesis.....	43
E. Pembahasan.....	49
BAB V PENUTUP.....	54
A. Kesimpulan .....	54
B. Keterbatasan Penelitian.....	54
C. Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA .....	56

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner.....	36
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Responden.....	37
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel 4.4 Koefisien determinasi .....	43
Tabel 4.5 Uji F .....	44
Tabel 4.6 Uji t .....	45
Tabel 4.7 Uji analisis MRA .....	46
Tabel 4.8 Uji MRA .....	48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Penelitian .....	28
-----------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	61
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	69
Lampiran 3. Statistik Deskriptif.....	70
Lampiran 4. Output Uji Validitas.....	70
Lampiran 5. Tabel Uji Validitas.....	76
Lampiran 6. Uji realibilitas .....	77
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi .....	78
Lampiran 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	79
Lampiran 9. Hasil Uji T .....	80
Lampiran 10. Uji F.....	80
Lampiran 11. Uji MRA.....	81

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI POWER DISTANCE SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada PT PLN UP3 Magelang)**

Oleh :  
**Irma Anjar Rahmawati**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif melalui *power distance* sebagai variabel moderating. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. PLN UP3 Magelang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 53 responden dengan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu *moderated regression analysis* (MRA) dengan bantuan program SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Variabel *power distance* tidak memoderasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen afektif, Variabel *power distance* tidak memoderasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

**Kata Kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, *Power Distance*,  
Komitmen Afektif**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia bisnis memicu terjadinya persaingan yang ketat antar perusahaan baik itu dari segi teknologi yang semakin canggih maupun dari segi Sumber Daya Manusia (SDM) yang terus saja berkembang ke arah modernisasi. SDM merupakan salah satu keunggulan bersaing untuk mencapai efisiensi, efektivitas dan fleksibilitas organisasi maupun instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, kinerja karyawan sangat dibutuhkan untuk memberikan kontribusi nyata terhadap perusahaan, sehingga karyawan dapat memenuhi tujuan organisasi dan mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan. Dalam pengembangannya, organisasi juga harus menitikberatkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsi dengan optimal khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Sebuah organisasi perlu membenahi diri untuk menuju organisasi yang lebih efektif agar meningkatkan kualitas SDM untuk bisa bekerja lebih baik lagi. Persaingan usaha di era global memiliki daya saing yang kuat, baik dari segi teknologi atau SDM yang terus berkembang ke arah modernisasi, dengan keadaan dan situasi seperti ini, menuntut organisasi untuk memiliki suatu organisasi yang bisa menciptakan kondisi kerja yang baik, karena akan tercipta komitmen karyawan yang akan berdampak kepada perusahaan.

Di pihak lain, suatu organisasi tidak dapat beroperasi tanpa adanya faktor SDM, karena tanpa SDM operasional perusahaan tidak akan berjalan. Namun, sistem operasional perusahaan juga harus dirancang dengan benar, dan dijalankan oleh SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mencari SDM yang berkualitas demi pencapaian keberhasilan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Komitmen pada setiap karyawan juga penting karena dengan komitmen, seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Komitmen karyawan menjadi masalah mendasar bagi suatu perusahaan dalam mengelola dan mempertahankan karyawannya, karena seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan memiliki tingkat komitmen yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, kemungkinan karyawan tersebut sudah memiliki hubungan emosional dengan perusahaan tersebut. Karyawan memiliki *sense of belonging* atau rasa memiliki sebuah perusahaan yaitu perasaan cinta terhadap perusahaan antara para karyawan lainnya, lingkungan perusahaan yang mendukung, serta gaji yang diterima dirasa

adil dan sesuai dengan apa yang diberikan. Sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka hal tersebut disebabkan pemberian apresiasi yang kurang oleh *stakeholder* perusahaan di lingkungan kerja, dan diperlakukan tidak adil dengan apa yang diberikan terhadap perusahaannya. Komitmen seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu insentif atau gaji yang diterima oleh setiap karyawan dan kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut.

Penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan sebelumnya, tetapi pada sebagian besar penelitian tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan (*unidimensional*). Komitmen organisasional secara *multidimensional* terdiri dari tiga bentuk yaitu komitmen normatif, komitmen kontinu, dan komitmen afektif yang lebih spesifik sehingga perlu adanya studi secara *multidimensional*. Komitmen afektif mendapat banyak perhatian pada konstruk komitmen organisasional karena bentuk ini berdasarkan pada pendekatan psikologi dan emosional (Hidayat dan Tjahjono, 2015). Komitmen afektif secara garis besar menerangkan apa yang karyawan bisa lakukan untuk perusahaan dan karyawan merasakan keterikatan atau kesamaan pribadi antara diri karyawan dan perusahaan. Komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan, untuk itu penelitian ini mengambil konstruk komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasional yang bersifat multidimensional.

Budaya nasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi dan merupakan peranan dalam membentuk perilaku organisasi. Dimensi budaya

nasional dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dipelajari sejak masa anak-anak yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok lain. Hofstede menganalisis budaya ke dalam enam dimensi (Hofstede, 2010) antara lain *Power Distance* (jarak kekuasaan), *Uncertainty Avoidance* (penghindaran ketidakpastian), *Individualism versus Collectivism* (individualis dan kolektivitas), *Masculinity versus Femininity* (maskulin dan feminim), *Long Term versus Short Term Orientation* (Orientasi jangka panjang dan Orientasi jangka pendek), dan *Indulgence versus Restraint* (mengumbar dan menahan diri).

Di antara dimensi budaya nasional Hofstede diatas, dimensi yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah dimensi jarak kekuasaan, yang berperan sebagai variabel moderator. Alasan memilih jarak kekuasaan karena untuk mengetahui pengaruh (memperlemah atau memperkuat) jika jarak kekuasaan muncul untuk memoderasi hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen afektif. Jarak kekuasaan dipilih dalam penelitian ini karena berkaitan dengan gambaran tentang hal-hal apa saja yang dapat diterima dalam hubungan atasan dan bawahan (Runing, 2011). Organisasi yang ingin mempertahankan atau meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya perlu memahami persepsi keadilan yang dirasakan bawahannya yang kemudian dapat mempengaruhi komitmen karyawan, dan pengaruh tersebut bergantung pada jarak kekuasaan yang dirasakannya (Runing, 2011).

Sutrisna dan Rahyuda (2014) menyatakan bahwa untuk memicu tumbuhnya rasa komitmen dalam diri karyawan, organisasi dalam memperlakukan karyawan dapat menerapkan keadilan organisasi yang merupakan

sebuah konsep keseimbangan. Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan prosedural yang menjadi faktor kunci keberhasilan setiap organisasi. Dalam menciptakan komitmen afektif maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan dalam penilaian, promosi, gaji dan penghargaan yang dibagikan pada para karyawan.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan output dalam hal perspektif kontribusi, kebutuhan dan keadilan (Alvi dan Abbasi, 2012). Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, gaji yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain gaji yang sesuai dengan pengorbanan, kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka yaitu kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Persoalan ketidakadilan distributif pada pekerjaan dapat menyebabkan karyawan cenderung tidak puas dengan partisipasi yang telah dilakukan dimana karyawan bekerja.

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dalam proses pembuatan keputusan. Persepsi yang lebih baik mengenai keadilan distributif dan keadilan prosedural akan menghasilkan output organisasi yang lebih baik seperti peningkatan motivasi, komitmen afektif, kinerja dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima (Wirtama *et al.*, 2017). Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi

keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Keadilan prosedural yaitu pengambilan keputusan dengan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat.

Keadilan distributif dan keadilan prosedural yang diterapkan pada karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam penghargaan finansial yang diterima setelah berpartisipasi dalam pekerjaan maka mereka mengalami perasaan dari keadilan distributif. Semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka mereka akan merasa semakin besar pengorbanan yang harus dilakukan jika meninggalkan organisasi.

Dalam penelitian ini, hal yang menarik untuk diteliti yaitu adanya gap dari penelitian sebelumnya yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan dan Sudarma (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif. Pada penelitian Sancoko dkk. (2015) menunjukkan bahwa Ketiga dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pada penelitian Fadil dan Rivai (2019) menunjukkan bahwa nilai koefisien budaya organisasional yakni

bernilai negatif artinya apabila budaya organisasional meningkat maka turnover intentions akan menurun dengan asumsi variabel kepuasan kerja dan keadilan organisasional tetap. Pada penelitian Iswari (2014) menyatakan bahwa jarak kekuasaan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen afektif perubahan, sedangkan pada penelitian Rafiei dan Pourreza (2013) menunjukkan bahwa jarak kekuasaan yang dirasakan oleh karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan persepsi keadilan dan penelitian oleh Nurcahyani dan Mas'ud (2016) menunjukkan bahwa jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi, diterima.

Objek penelitian dilakukan di PT. PLN UP3 Magelang yang bertempat di Jl. Jend. A. Yani No. 14 Magelang. Perusahaan Listrik Negara (PLN) atau nama resminya adalah PT PLN (Persero), yaitu sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Penelitian di lakukan di PT. PLN UP3 Magelang karena ingin mengetahui pengaruh keadilan untuk para karyawan yang mengakibatkan tidak sejahteranya karyawan, terjadinya ancaman-ancaman yang tidak diinginkan bagi perusahaan yang berdampak pada komitmen afektif karyawan. komitmen karyawan yang rendah dapat mengakibatkan kinerja karyawan tidak maksimal dalam bekerja. Hal tersebut dapat terjadi karena faktor lingkungan kerja seperti keadilan distributif atau keadilan prosedural yang dirasakan karyawan yang dapat berpengaruh pada pencapaian keberhasilan perusahaan.

Penyebab yang mempengaruhi komitmen afektif pada setiap karyawan berbeda, sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran *power distance* sebagai mediator hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif yang masih sedikit diteliti, Berdasarkan fenomena diatas maka penulis mengambil judul **Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Afektif Melalui *Power Distance* Sebagai Variabel Moderating.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas tentang fenomena keadilan dilingkungan kerja perusahaan atau organisasi, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan di PT. PLN UP3 Magelang?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan di PT. PLN UP3 Magelang?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui variabel moderating *power distance* di PT. PLN UP3 Magelang?
4. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui variabel moderating *power distance* di PT. PLN UP3 Magelang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka penelitian dapat mengambil tujuan:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN UP3 Magelang
2. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif karyawan PT. PLN UP3 Magelang
3. Menguji dan menganalisis keadilan prosedural terhadap komitmen afektif melalui variabel moderating *power distance* di PT. PLN UP3 Magelang
4. Menguji dan menganalisis keadilan distributif terhadap komitmen afektif melalui variabel moderating *power distance* di PT. PLN UP3 Magelang

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Teoritis
  - a. Bagi akademisi, hasil penelitian ini memberikan pengetahuan mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, *power distance* dan komitmen afektif
  - b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pengembangan atas teori-teori yang telah ada dan menambah wawasan dalam melakukan penelitian dengan topik keadilan distributif, keadilan procedural, *power distance*, dan komitmen afektif
2. Praktis
  - a. Bagi pembaca  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran, masukan dan menambah wawasan bagi pembaca serta dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang sejenis
  - b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada perusahaan agar lebih memperhatikan keadilan dan komitmen afektif terhadap karyawan dan juga dapat memberi masukan bagi perusahaan dalam pengelolaan karyawan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Agar penulisan skripsi ini tertulis secara sistematis untuk mempermudah pemahaman, maka penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini menguraikan tinjauan teori yang merupakan dasar teoritis penelitian, kerangka pemikiran yang digambarkan dalam sebuah bagan dan uraian hipotesis dalam penelitian ini.

### **BAB III METODA PENELITIAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang variabel penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian serta metode pengumpulan data dan uraian metode analisis yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Dalam bab ini menguraikan tentang variabel penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian serta metode pengumpulan data dan uraian metode analisis yang digunakan.

## BAB V PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bab terakhir penulisan yang memuat kesimpulan, keterbatasan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Teori Atribusi**

Teori Atribusi dikembangkan pertama kali oleh Fritz Heider (1958) yang mengargumentasikan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari diri seseorang, dan kekuatan eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri seseorang (Suartana, 2010). Teori atribusi adalah teori yang menjelaskan sebab dari berbagai perilaku yang menimpa seseorang (Darwati, 2015:59). Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar mereka. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misal sifat, karakter, sikap dan lain-lain maupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Nisa dkk., 2018).

Menurut Darwati (2015:60) atribusi internal menyimpulkan bahwa kekuatan internal (unsur psikologis yang mendahului tingkah laku) yang merubah tingkah laku seseorang. Atribusi eksternal menyimpulkan kekuatan-kekuatan lingkungan yang merubah tingkah laku seseorang. Sedangkan menurut Mustafa (2011:150) atribusi internal merupakan atribusi yang

melekat pada sifat dan kualitas pribadi atau personal dan atribusi eksternal adalah atribusi yang berada pada lingkungan atau situasi.

Kekuatan internal (atribut personal seperti kepribadian, persepsi diri, usaha, kemampuan, dan motivasi) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti kondisi sosial, nilai-nilai sosial, pandangan masyarakat, dan aturan) berpengaruh dalam menentukan perilaku manusia. Atribusi internal maupun eksternal dapat mempengaruhi evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Perilaku yang ditimbulkan secara internal merupakan perilaku yang muncul dari diri sendiri misalnya kepribadian, kesadaran, dan kemampuan. Sedangkan perilaku yang ditimbulkan secara eksternal merupakan perilaku yang dipengaruhi dari luar atau faktor eksternal seperti pengaruh sosial dari orang lain.

Pada penelitian ini menggunakan teori atribusi sebagai dasar analisis peneliti dikarenakan teori ini menjelaskan tentang proses bagaimana menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka. Bagaimana mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami dan melihat hubungan antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Misalnya keadilan ditempat kerja seperti gaji, tunjangan, bonus atau keadilan dalam membuat kepurusan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada komitmen karyawan.

## 2. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*organizational affective commitment*) merupakan bagian dari Komitmen Organisasional. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasi merupakan dorongan dalam diri individu yang mencakup penerimaan dan kepercayaan individu akan nilai dan tujuan organisasi (Susanto, 2016).

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan asosiasi seorang karyawan dengan organisasi ditempatnya bekerja. Komitmen afektif menjelaskan keyakinan individu yang kuat dalam mengadopsi nilai-nilai, kepercayaan, dan tujuan organisasi, oleh karena itu peran manajer sangat penting agar mampu menjaga perasaan karyawan dalam menunjang kerjasama antara karyawan dengan organisasi (Naqvi *et al.*, 2011). Komitmen Afektif mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Alminanda

dan Marfuah, 2018). Karyawan ingin terus bekerja untuk organisasi karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi.

Komitmen afektif berkembang berdasarkan hal yang bersifat psikologis karena melibatkan sisi afeksi yaitu kedekatan perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat individu bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang rendah akan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Rendahnya komitmen afektif memberikan dampak pada kinerja karyawan dalam bekerja, *turnover*, dan tingkat absensi karyawan (Aamir dan Ayesha, 2011).

Komitmen afektif menunjukkan kekuatan keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginan emosional karyawan untuk tetap tinggal di organisasi dapat terwujud. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Robbins and Judge (2011:111) mengemukakan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan emosional karyawan untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, Komitmen afektif dapat dikatakan sebagai penentu atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan.

### 3. **Power Distance (Jarak Kekuasaan)**

Menurut Hofstede *et al.* (2010) Jarak kekuasaan mengacu pada ketimpangan kekuasaan antara atasan dan bawahan, sehingga budaya yang tinggi dalam dimensi ini memiliki hierarki yang jelas dalam organisasi. Menurut Hofstede (2010) jarak kekuasaan adalah ukuran sejauhmana para anggota yang kurang berkuasa didistribusikan secara tidak merata. Hal tersebut mencerminkan nilai-nilai dari anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih. Budaya ini terjadi ketika adanya anggapan adanya orang lain yang dianggap lebih superior dibandingkan dengan orang lainnya. Hal ini didasarkan oleh status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang sehingga dapat membentuk *power distance* yang tinggi.

Jarak kekuasaan (*power distance*) mengacu pada hubungan antara atasan dan staf dalam hal pengambilan keputusan, kehidupan sosial dan interaksi (Hofstede, 2010). Jarak kekuasaan dapat dibagi kedalam dua golongan yaitu pertama, *high power distance* yaitu kondisi dimana kekuasaan sebagai dasar. Dalam perusahaan dengan jarak kekuasaan yang tinggi ditandai dengan sentralisasi keputusan, yang berarti keputusan dan peraturan berada di tangan atasan. Kedua, *low power distance* yaitu cenderung berinteraksi dan berkonsultasi dengan bawahan mereka selama proses pengambilan keputusan.

Pada umumnya *power distance* ini terjadi disebuah perusahaan antara atasan dengan bawahan. Dimensi ini mengungkapkan adanya

ketidaksejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam organisasi. Persoalan *power distance* yaitu bagaimana masyarakat menangani ketidaksetaraan antar orang, terutama antara penguasa atau pemimpin dengan masyarakatnya. Secara disadari ataupun tidak *power distance* kerap kali lebih sering dirasakan oleh bawahan terhadap atasan, karena atasan memiliki kekuatan superior tersebut yang bawahan tidak miliki yaitu adalah perbedaan jabatan.

Menurut pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *power distance* adalah adanya jarak kekuasaan antara atasan dengan bawahan. Kebanyakan budaya *power distance* ditimbulkan karena adanya perbedaan jabatan, kekuasaan, kemampuan finansial dikarenakan atasan memiliki kekuatan superior yang lebih tinggi dibandingkan oleh bawahan dan sering kali terjadi di perusahaan-perusahaan pada umumnya.

#### **4. Keadilan Distributif**

Menurut Colquitt (2012) keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif. Menurut Sharoni dan Tziner (2014) aspek utama dari distributif adalah bahwa pekerja individu percaya bahwa keadilan ada dalam alokasi imbalan. Sehingga karyawan menganggap distribusi sebagai hadiah untuk bersikap adil jika didasarkan

pada aturan yang diakui sebagai keseimbangan yang diterima antara kontribusi dan kompensasi karyawan.

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dicapai. Selain gaji yang sesuai dengan pengorbanan, kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir karyawan yaitu kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Colquitt (2012), Keadilan Distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian). Persepsi Keadilan Distributif dapat dipelihara *outcome* seimbang dengan input. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan. Keadilan distributif adalah keadilan mengenai jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu (Robbins dan Judge, 2015:145).

Keadilan distributif dalam ruang lingkup psikologi diartikan segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar pasangan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan (Adawiyah, 2015). Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial.

Keadilan distributif dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Menurut Suifan *et al.* (2017) keadilan distributif mengacu pada kewajaran hasil yang dirasakan yang telah dibagikan kepada karyawan yang berupa pembayaran, promosi, tunjangan dan lain-lain. Secara khusus, semakin adil karyawan dalam melihat penghargaan didistribusikan, maka semakin puas mereka dengan penghargaan tersebut. Sebaliknya, semakin tidak adil mereka melihat penghargaan didistribusikan, semakin tidak puas mereka dengan penghargaan tersebut.

## **5. Keadilan Prosedural**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:221) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Sedangkan menurut Colquitt (2012) keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi

hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan tentang membuat keputusan secara adil dan termotivasi untuk membuat orang lain menerima keputusan mereka sebagai adil. Karyawan yang merasa bahwa prosedur yang digunakan organisasi dalam menentukan hasil telah konsisten dengan aturan yang ada, maka karyawan akan merasa bahwa organisasi tersebut telah memperlakukan karyawannya secara adil.

Menurut Badawi (2012) Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika. Menurut Suifan *et al.* (2017) keadilan prosedural mengacu pada proses pengambilan keputusan dimana hasilnya dibagikan kepada karyawan. Prinsip-prinsip keadilan prosedural adalah ketidakberpihakan suara atau kesempatan untuk didengar, netralitas proses, dan kepercayaan kepada otoritas pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman, dll. Ketika karyawan menganggap keadilan prosedural tinggi, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Tetapi jika para pekerja merasakan kurangnya keadilan prosedural, mereka cenderung menarik diri

dari kesempatan untuk berpartisipasi, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut.

Menurut Al-Zu'bi (2010) keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Robbins dan Judge (2015:235) menyatakan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan.

Menurut Kaleem *et al.* (2013:32) keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan memfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti:

- a. Konsistensi Diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu.
- b. Akurasi Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan.
- c. Prosedur etis Sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas.
- d. Bebas bias Memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun.

Dari pengertian tentang keadilan prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang

kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian terdahulu mengenai komitmen afektif yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan beberapa faktor yang mempengaruhi terdiri dari:

Aninda dkk. (2018) melakukan penelitian dengan variabel independen Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Scholl Leadership*) Dan Keadilan Distributif, variabel dependen Komitmen Organisasi Studi *Ex Post Facto* Terhadap Guru SMP Negeri Kabupaten Cirebon. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah terdapat perbedaan yang signifikan antara komitmen organisasi guru yang menilai kepala sekolah dengan keadilan distributif merata dengan yang tidak merata.

Nurchayani dan Mas'ud (2016) melakukan penelitian dengan variabel independen keadilan Organisasional, variabel dependen Komitmen Organisasional dan variabel moderasi Jarak Kekuasaan. Hasil penelitian menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Dan hasil uji MRA menunjukkan bahwa jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi.

Irawan dan Sudarma (2016) melakukan penelitian dengan variabel independen Keadilan distributif dan keadilan prosedural, variabel dependen komitmen afektif dan variabel intervening kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif. Kepuasan Kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif.

Yuliani dkk. (2016) melakukan penelitian dengan variabel independen Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja, variabel dependen Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Kesimpulan pada penelitian ini yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti, semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan, maka semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai kontrak.

Hidayat (2015) melakukan penelitian dengan variabel independen Keadilan Organisasi, variabel dependen Komitmen Afektif, dan variabel intervening kepuasan kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta Di DKI Jakarta. Kesimpulan pada penelitian ini yaitu variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif.

Sutrisna dan Rahyuda (2014) melakukan penelitian dengan variabel independen keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional, variabel intervening kepuasan kerja dan variabel dependen

komitmen organisasi pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. Kesimpulan pada penelitian ini yaitu keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis.

Kristanto dkk. (2014) melakukan penelitian dengan variabel independen keadilan organisasional, variabel intervening kepuasan kerja dan variabel dependen komitmen, dan Intensitas Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Rafiei dan Pourrez (2013) melakukan penelitian dengan variabel independen *Employee Participation*, variabel moderating *power distance*, dan variabel dependen *Outcome Variables*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara jarak kekuasaan, partisipasi karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan dan kesiapan untuk menerima tanggung jawab pekerjaan.

Runing (2011) melakukan penelitian dengan variabel independen keadilan organisasional, variabel dependen komitmen organisasional dan variabel moderasi jarak, studi empiris pada Sebuah Perusahaan Batik di Surakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap komitmen karyawan pada supervisor.

### C. Perumusan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:132) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dari penelitian yang akan dilakukan berdasarkan permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dapat diuraikan sebagai berikut:

#### a. Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif karyawan

Gibson *et al.* (2012:148) mendefinisikan keadilan distributif adalah persepsi keadilan sumber daya dan imbalan dalam sebuah organisasi. Keadilan distributif yaitu keadilan yang dipandang dari penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan. Komitmen afektif karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif karena jika tidak adanya keadilan akan berdampak pada rendahnya komitmen afektif karyawan. Ogut *et al.*(2013) menyatakan bahwa saat karyawan merasa manajer berperilaku dengan adil, kerjasama antara karyawan dengan manajer akan lebih mudah serta akan timbul dukungan karyawan terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer.

Penelitian sebelumnya yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Irawan dan Sudarma (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif. Penelitian oleh Ravangard *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian oleh Yuliani dkk. (2016) menyatakan bahwa Keadilan organisasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif**

b. Pengaruh Keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan

Gibson *et al.* (2012: 148) mendefinisikan keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan. Ketika karyawan merasa bahwa prosedur yang digunakan organisasi dalam menentukan hasil telah konsisten dengan aturan yang ada, maka karyawan akan merasa bahwa organisasi tersebut telah memperlakukan karyawannya secara adil. Gibson *et al.* (2012) menyatakan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat seorang karyawan merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Prinsip-prinsip keadilan prosedural adalah ketidakberpihakan suara atau kesempatan untuk didengar, netralitas proses, dan kepercayaan kepada otoritas pengambilan keputusan.

Penelitian sebelumnya yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2015) menyatakan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Afektif. Penelitian oleh Yuliani dkk. (2016) menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, penelitian oleh Irawan dan Sudarma (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel keadilan prosedural pada komitmen afektif. Karyawan yang merasakan keadilan maka mereka akan memiliki rasa ingin bertahan atau akan

lebih berkomitmen dalam organisasi dan merasa puas terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H2: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif**

- c. Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan *Power Distance* sebagai variabel mediasi

Jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat atau organisasi di suatu negara menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Keadilan distributif yang dipersepsikan karyawan dengan jarak kekuasaan tinggi, mereka kurang peduli terhadap keadilan distributif yang ada pada suatu organisasi, karena mereka telah menerima dan meyakini bahwa ketidakadilan yang dirasakan menggambarkan ketidaksamaan kekuasaan antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, bagi karyawan dengan jarak kekuasaan rendah, mereka lebih peduli dengan keadilan yang terjadi dalam perusahaan karena mereka 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 (Runing, 2011).

Penelitian sebelumnya yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani dan mas'ud (2016) menyatakan bahwa jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi. Penelitian oleh Runing (2011) menyatakan bahwa jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan distributif yang dipersepsikan oleh karyawan

terhadap komitmen karyawan pada supervisor. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H3: *Power Distance* memoderasi hubungan antara Keadilan Distributif dengan Komitmen Afektif**

- d. Pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan *Power Distance* sebagai variabel mediasi

Rau *et al.* (2013) menyatakan bahwa dalam kehidupan kerja akan muncul sebuah perbedaan, dan hal ini dapat menyebabkan berbagai masalah. 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.

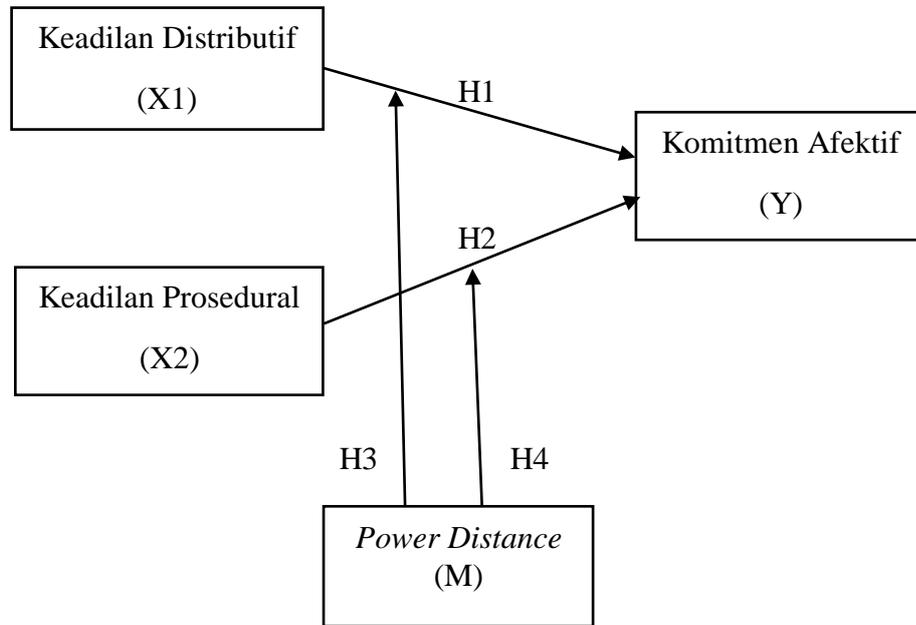
Penelitian sebelumnya yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani dan Mas'ud (2016) menyatakan bahwa jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi. Penelitian oleh Runing (2011) menyatakan bahwa jarak kekuasaan memoderasi pengaruh keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap komitmen karyawan pada supervisor. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H4: *Power Distance* memoderasi hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Afektif**

#### **D. Model Penelitian**

Keadilan distributif, keadilan procedural, dan *power distance* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Variabel pertama yaitu keadilan distributif yang mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Variabel kedua yaitu keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Variable ketiga yaitu yaitu *power distance*, dimana variabel *power distance* merupakan variable moderating, sejauhmana para anggota yang kurang berkuasa didistribusikan secara tidak merata. Perusahaan dengan jarak kekuasaan yang tinggi ditandai dengan sentralisasi keputusan, yang berarti keputusan dan peraturan berada di tangan atasan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan karena dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) dan konsistensi prosedur yang sama antara karyawan pada perusahaan maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dicapai dan berdampak pada komitmen karyawan.

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari variabel independen (keadilan distributif dan keadilan prosedural) terhadap variabel dependen (komitmen afektif) melalui *power distance* sebagai variabel moderating.



**Gambar 1.1**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Polulasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN UP3 Magelang yang berjumlah 110 karyawan.

##### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2017:85), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. PLN UP3 Magelang dengan jumlah 56 responden. Hal ini dikarenakan karyawan tetap sudah dirasa mampu memahami tentang situasi dalam perusahaan tersebut dan karyawan tetap lebih memiliki keterikatan emosional, identifikasi, dan asosiasi dengan organisasi ditempatnya bekerja.

## B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel merupakan definisi yang mampu memberikan dan menspesifikasikan kegiatan agar dapat diukur berdasarkan variabel masing-masing. Variabel ini akan diukur menggunakan skala likert untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penelitian ini diberi nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*organizational affective commitment*) adalah persepsi responden terhadap hubungan emosional dengan organisasi. Menurut mowday *et al.* (dalam Irawan, 2015) indikator-indikator komitmen afektif yaitu:

- a. *Personal characteristic* (karakteristik pribadi)
- b. *Structural characteristic* (karakteristik struktural)
- c. *Job-related characteristic* (karakteristik pekerjaan terkait)
- d. *Work experiences* (pengalaman kerja)

### 2. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Jarak kekuasaan adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat atau organisasi menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat budaya jarak kekuasaan adalah 5 indikator dari Dorfman dan Howell (dalam Zagladi, 2016) yaitu:

- a. Tingkat keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan

- b. Tingkat penggunaan otoritas atasan
- c. Keterbukaan pimpinan terhadap saran dan pendapat dari bawahan
- d. Sikap bawahan terhadap keputusan pimpinan.
- e. Tingkat pendelegasian pekerjaan-pekerjaan yang penting

### **3. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif adalah persepsi responden terhadap kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan dan berbagai kebijakan perusahaan yang telah mereka terima terkait dengan imbalan kerja, penghargaan promosi, evaluasi kerja, dan tugas kerja. Menurut Niehoff dan Moorman (dalam Irawan, 2015) indikator keadilan distributif yaitu:

- a. Jadwal kerja
- b. Tingkat gaji
- c. Beban kerja
- d. Penghargaan yang didapat
- e. Tanggung jawab pekerjaan

### **4. Keadilan Prosedural**

Keadilan Prosedural adalah persepsi responden dalam menilai aturan dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan. Keadilan procedural yaitu keadilan yang dialami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan oleh organisasi dimana karyawan bekerja. Menurut Niehoff dan Moorman (dalam Irawan, 2015) indikator-indikator keadilan prosedural yaitu:

- a. *fair formal procedure* (Prosedur Formal yang Adil)

b. *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)

### C. Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2017:125) menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkapkan valid. Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan  $\text{sig} < 0,05$ ) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

#### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari

waktu ke waktu. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan uji statistic *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013).

#### **D. Alat Analisis Data**

##### **1. *Moderated Regression Analysis (MRA)***

Pengujian variabel moderasi dalam penelitian ini menggunakan metode uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)*. MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali, 2013). Metode MRA menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator (Ghozali, 2016). Model persamaannya yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + B_4 X_1 X_2 + B_5 X_2 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y : Variabel Dependen

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien regresi

X : Variabel Independen

$\epsilon$  : Error

## 2. Uji Hipotesis

### a. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel dependen. Jika koefisien ( $R^2$ ) semakin besar (mendekati satu) menunjukkan semakin baik kemampuan variabel independent menjelaskan variabel dependen, sebaliknya jika ( $R^2$ ) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen adalah kecil. Hal ini berarti model variabel dependen yang digunakan untuk menerangkan variabel dependen adalah tidak kuat (Ghozali,2013).

### b. Uji Statistik F

Menurut Ghozali (2013), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan cocok atau tidak. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Tingkat signifikansi pada penelitian ini sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang ( $df_1$ ) = k dan derajat kebebasan penyebut ( $df_2$ ) = n-k-1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.

**c. Uji t**

Uji parsial atau uji t-test digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t mempunyai nilai signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik t adalah jika nilai signifikansi t (p-value)  $< 0,05$ , maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2016)

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif melalui *power distance* sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan menggunakan IBM Statistic SPSS 25 untuk melakukan uji MRA. Dari hasil uji *Moderated Regression Analysis* dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya diperoleh kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Keadilan distributif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif
2. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif
3. Variabel *power distance* tidak memoderasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen afektif
4. Variabel *power distance* tidak memoderasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, hanya mengambil konstruk komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasional dan belum membedakan dua dimensi komitmen organisasi lainnya yaitu komitmen rasional (*Continuance Commitment*), dan komitmen normatif (*Normative Commitment*). Dimensi keadilan organisasional dalam penelitian ini juga

tidak dibedakan berdasarkan empat dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal tetapi hanya mengambil dua konstruk yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

### **C. Saran**

Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan, misalnya stress kerja, motivasi, lingkungan kerja, dan etika kerja dan pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian. Penelitian selanjutnya dapat membedakan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*Affective Commitment*), komitmen rasional (*Continuance Commitment*), dan komitmen normatif (*Normative Commitment*). Serta membedakan keadilan organisasional dalam empat dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, S., & Ayesha, K. (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(2), 664-683
- Adawiyah, Kurniatul. 2015. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE Banten dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Tesis Program Magister Manajemen*. Univeristas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta
- Alminanda, P. and Marfuah, M. (2018) "Peran Komitmen Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah", *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 16(2), pp. 117-132. doi: 10.31603/bisnisekonomi.v16i2.2620.
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102 – 109.
- Aninda, C., Putrawan, I., Santosa, H., 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Scholl Leadership*) Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Improvement* Vol. 5 No. 1.
- Badawi. 2012. Peran Emosi Memediasi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Kepuasan Pemulihan Layanan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol 1 (1): Hal. 13-26
- Colquitt, J, A, (2012), On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol, 108, 93-105.
- Darwati, Yuli. 2015. "Keterlambatan Mahasiswa dalam Studi Ditinjau dari Teori Atribusi dari Weiner (Upaya Mencari Solusi atas Keterlambatan Mahasiswa dalam Studi di Prodi Psikologi Islam STAIN Kediri)". *Universum*. Vol.9. No.1: 57-65

- Fadil, R., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2).
- Ghozali, H. Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi Cetakan ke-7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., et al. 2012. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill
- Hidayat & Tjahjono. 2015. Peran Etika Kerja Islam Dalam Mempengaruhi Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Serta dampaknya terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Akmenika*. 12(2): 625-637.
- Hidayat, D. P., & Trisakti, U. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 1–26.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46
- Irawan, L., Sudarma, K., Manajemen, J., Ekonomi, F., Semarang, U. N., & Artikel, I. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149–155.
- Irawan, Luthfi. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Univesitas Negeri Semarang
- Iswari, Diah Ayu Paramitha. (2014). Hubungan antara jarak kekuasaan power distance dan komitmen perubahan studi pada PT XYZ. *Skripsi*. Fakultas Psikologi. Universitas Indonesia
- Kaleem, M. M., Jabeen, B., & Twana, M. J. 2013. Organizational Justice in Performance Appraisal System: Its Effects on Performance Appraisal Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28–37.

- Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Kristanto, S., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3.6 (2014): 308-329.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Mustafa, Hasan. 2011. "Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.7. No.2: 143–156.
- Naqvi, S. A. H., et al. 2011. Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator on the Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8): 65-71
- Nisa, I. C., Suwandi, M., Juardi, M. S., 2018. "Pengaruh Sistem Pemungutan Pajak, Pelayanan Fiskus dan Efektifitas Sistem Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Layanan Drive Thru Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Samsat Gowa)". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol 3, No 1.
- Nurchayani, D., & Fuad, M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Jarak Kekuasaan Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5, 1–11.
- Ogut, E., Mehmet Sahin., dan M. Tahir Demirsel. 2013. The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Cyberloafing: Evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10): 226-233.
- Rafiei, S., & Pourreza, A. (2013). The moderating role of power distance on the relationship between employee participation and outcome variables. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 79–83. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.12>
- 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, 161170.
- Ravangard, Ramin., Sajjadnia, Zahra., and Ansarizade, Najme. 2013. Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of

- Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1), pp: 35-43.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed). New Jersey: Pearson.
- Runing, S. Hunik, 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 I Tahun 4*, No. 3, Desember 2011.
- Sancoko., Catur Agus., dan Mutiara S Panggabean. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*. 1. h. 34 – 53
- Suartana, I Wayan. 2010. “*Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*”. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148.
- Susanto, B. (2016). Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 14(1), 76-83. Retrieved from <http://journal.ummgl.ac.id/index.php/bisnisekonomi/article/view/126>
- Sutrisna, I. W. W., & Rahyuda, A. G. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 2489 – 2509
- Tziner and G. Sharoni Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work- Family Conflict: Examination of their Interrelationships with Respondents from a Non-Western Culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*.

- Wirtama, WJ., Riana, IG., Rahyuda, AG. 2017. Keadilan Organisasional sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Counterproductive Work Behaviour pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* Vol 6 (5), pp. 2133-2160
- Yuliani, K., Sintaasih, D., Riana, I., 2016. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. *Forum Manajemen*, Volume 14, Nomer 1.
- Zagladi, A. N., 2016. Budaya Jarak Kekuasaan Dalam Lingkup Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol 2(3), p. 400-408
- Zagladi, AN., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., Noermijati., 2015. The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Social and behavioral sciences*, Volume 211, pp. 42-48.