

## HUBUNGAN KEADILAN DAN KEPUASAN DENGAN KEINGINAN BERPINDAH: PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

Fahrudin Js Pareke  
*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

### Abstract

*The stream of the research on employee' work behavior had been provided empirical evidences about the effect of one behavior on the others behavior. Current researches were conducted with two main concerns, first, to investigate the affect of distributive and procedural justice, and job satisfaction on turnover intent. And second, to examine the roles of affective, continuance and normative organizational commitment as the mediating variables on the effects of distributive, procedural justice, and job satisfaction on turnover intent. One-hundred-and-seventy-four employees from two state and private organizations located in Bengkulu Province participated voluntarily as the respondents. Three steps Mediated Regression Analysis (MRA) was employed to test the hypotheses. As expected, distributive justice, procedural justice, and job satisfaction negatively affect the turnover intent. In addition, the effect of distributive justice on turnover intent was mediated by affective and continuance organizational commitment. The effect of procedural justice was mediated by affective, continuance, and normative organizational commitment. And the effect of job satisfaction on turnover intent was mediated by affective and normative organizational commitment. The results were discussed as they related to researchers and practitioners who becoming interested in employee' work behavior.*

**Key words:** *Distributive justice, procedural justice, job satisfaction, organizational commitment, turnover intent*

### PENDAHULUAN

Perilaku kerja karyawan telah menjadi subyek penelitian yang menarik minat para peneliti dan akademisi. Penelitian-penelitian di bidang ini terutama dilakukan untuk mencari konsepsi-konsepsi yang berguna untuk dijadikan bahan masukan dalam menetapkan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen sumberdaya manusia, maupun dalam rangka pengembangan ilmu. Konseptuasiasi perilaku kerja karyawan yang banyak mendapat perhatian para peneliti di antaranya adalah persepsi tentang keadilan (misalnya Fields et al., 2000; Hartman et al., 1999; Konovsky, 2000; Lam et al, 2002; Lamertz, 2002), Kepuasan (misalnya Begley dan Azajka, 1993; Clugston, 2000; Judge dan Watanabe, 1994; Lum et al., 1998), komitmen organisasional (misalnya Bozeman dan Parrewe, 2001; Dunham et al., 1994; Pearce dan Porter, 1986; Pareke, 2002), dan keinginan berpindah (Grieffeth et al., 2000; Lyness dan Judiesch, 2001; McElroy et al., 2001; Lum et al., 1998).

Persepsi karyawan tentang aspek-aspek keadilan dalam kehidupan organisasi merupakan bentuk reaksi karyawan yang berhubungan dengan penilaian tentang kewajaran dan kelayakan yang terdapat dalam

kehidupan berorganisasi (Folger dan Konovsky, 1989). Persepsi karyawan tentang kewajaran dan kelayakan aspek-aspek dalam kehidupan berorganisasi tersebut, oleh para peneliti dikonseptualisasikan ke dalam berbagai dimensi, yang paling terkenal adalah keadilan distributif dan prosedural. Konsep tentang keadilan distributif dan prosedural dikembangkan dari literatur-literatur *equity teory* (Cowherd dan Levine, 1992; Korsgaard *et al.*, 1995; Schminke *et al.*, 1997; Skarlicki dan Folger, 1997). Berdasarkan *equity teory*, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil organisasional yang mereka terima, serta persepsi karyawan tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasional tersebut.

Dalam kehidupan kerja, sosial, dan keluarganya, seseorang akan dilibatkan dengan persaaan emosional, baik negatif maupun positif. Sisi emosional positif yang dirasakan karyawan, oleh para peneliti, telah dikonseptualisasikan ke dalam berbagai konstruk, yang paling banyak mendapat perhatian adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, dalam Vanderberg dan Lance [1992]).

Demikian juga halnya konstruk komitmen organisasional, yang diyakini merupakan modal utama untuk memacu motivasi dan semangat kerja karyawan. Penelitian-penelitian yang menggunakan komitmen organisasional sebagai salah satu variabelnya dapat dikelompokkan ke dalam dua perspektif. *Pertama*, penelitian yang mengkonseptualisasikan komitmen organisasional sebagai konstruk yang unidimensional (di antaranya McFalin dan Sweneey, 1992; Levy dan william, 1998; Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996), dan *kedua*, penelitian-penelitian yang menjadikan komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensional (di antaranya Dunham *et al.*, 1994; Ko *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1990; Pareke, 2002).

Konseptualisasi komitmen organisasional sebagai konstruk yang unidimensional, yang paling populer dikembangkan oleh Porter *et al.* (dalam Bozeman dan Perrewé, 2001), yang lebih dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). OCQ terdiri dari 15 item pertanyaan yang mengukur komitmen seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, sebagaimana halnya tiga dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer (1990). Komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensional terdiri dari 3 komponen, afektif, kontinuan, dan normatif (Meyer *et al.*, 1993). Komponen afektif mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki keterikatan secara

emosional, mengidentifikasi diri dan merasa terlibat di dalam suatu organisasi. Komponen kontinuan merujuk pada komitmen seseorang yang didasarkan atas biaya-biaya yang akan timbul, jika ia tidak komit terhadap organisasi tempatnya bergabung. Dan komponen normatif berhubungan dengan kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Pengujian yang dilakukan oleh Bozeman dan Perrewé (2001) terhadap kuesioner ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih (*over lapping*) antara item-itemnya dengan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya. 6 item pertanyaan OCQ tumpang tindih dengan item-item kognisi/keinginan keluar (*turnover cognitions*). Temuan ini di samping mengindikasikan bahwa penggunaan kuesioner unidimensional memerlukan interpretasi yang bersifat hati-hati (*caution*), juga mengisyaratkan perlunya pengembangan lebih-lanjut terhadap item-item pertanyaan yang mengukur keterikatan seseorang terhadap organisasi di mana ia bekerja. Pendapat senada dikemukakan oleh Dunham et al. (1994), bahwa perlunya penggunaan konstruk yang multidimensional dalam rangka membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif. Dunham et al. (1994) juga sekaligus menyarankan bahwa instrument komitmen organisasional yang dikembangkan Allen dan Meyer (1990), merupakan operasionalisasi yang *workable* bagi konstruk komitmen organisasional multidimensional. Demikian juga pengujian yang dilakukan oleh Ko et al. (1997) pada konstruk komitmen organisasional yang multidimensional terhadap 278 dan 589 responden di Korea Selatan, memberikan dukungan yang kuat terhadap instrument tersebut.

Keinginan berpindah di kalangan karyawan juga telah menarik perhatian banyak kalangan, dan menempati posisi yang sangat penting dalam struktur kebijakan-kebijakan MSDM, baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Memahami hal-hal yang menjadi pendorong timbulnya keinginan berpindah dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang dari perspektif teoritis. Sementara pada sisi praktis, keterampilan dan keahlian serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk menekan keinginan berpindah di kalangan karyawan menjadi sangat dibutuhkan. Menurut Good et al. (1996), keinginan berpindah adalah kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara actual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan dua faktor yang menimbulkan keinginan berpindah karyawan (Clugston, 2000; Russ dan McNelly, 1995; Lee et al., 1992), di samping faktor-faktor lainnya seperti kinerja (William dan Livingstone, 1994), kepuasan hasil dan kepuasan pada penyelia (Aquino et al., 1997), serta konflik dan ambiguitas peran (Johnston et al., 1990).

Bukti-bukti empiris juga telah memperkuat penjelasan-penjelasan konsepsional yang menghubungkan berbagai konstruk perilaku karyawan yang disebutkan sebelumnya. Keadilan distributif dan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja (Lee dan Farh, 1999; McFarlin dan Sweneey, 1992; Mosholder et al., 1998), dan kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasional dan keinginan berpindah (Clugstons, 2000; Lum et al., 1998; Russ dan McNelly, 1995). Namun demikian, tataran empiris masih meninggalkan berbagai pertanyaan yang masih belum terjawab dan memerlukan investigasi lebih lanjut. Di antaranya adalah ketidak-sepakatan antara temuan-temuan yang dihasilkan beberapa peneliti sebelumnya. Sebagai contoh, Clugstons (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen afektif, kontinuan dan normatif, namun Hackett et al. (1994) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan komitmen kontinuan dan berhubungan secara positif dengan komitmen afektif dan keinginan berpindah. Permasalahan lainnya adalah belum terdapat model yang secara integratif menghubungkan konstruk keadilan, kepuasan dan komitmen organisasional dan keinginan berpindah karyawan. Selain terdapat pengaruh langsung antar variabel tersebut, dimungkinkan juga terdapat peran-peran mediasi yang dimiliki oleh satu variabelnya. Sebagai contoh, penelitian Pareke et al. (2003) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel pemediasi dalam hubungan keadilan distributif dan prosedural dengan keinginan berpindah. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba menjawab sebagian permasalahan yang dikemukakan di atas. Secara khusus, penelitian ini akan berusaha untuk mengembangkan model perilaku kerja karyawan dan menginvestigasi pengaruh persepsi keadilan distributif dan prosedural serta kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah, serta peran komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi (*mediating variable*) pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.

## **KERANGKA-KERJA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

---

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajaran atau keadilan (Gilliland, 1993). Teori kewajaran (*Equity Theory*) menyatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosialnya berkeyakinan bahwa imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, dalam Cowherd dan Levine, 1992). Keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan-keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya skill) yang mereka berikan, dengan hasil-hasil organisasional

(misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Cowherd dan Levine, 1992).

Persepsi karyawan tentang adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka (Gilliland, 1993). Manakala seseorang mempersepsikan adanya ketidak-seimbangan antara masukan dan imbalan, maka mereka akan berusaha menguragi kekecewaan mereka dengan 3 cara. *Pertama*, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi mereka tentang imbalan-imbalan yang diterima. *Kedua*, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan usaha yang dikerahkan dalam pekerjaan atau menuntut kenaikan gaji. *Ketiga*, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidak-seimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi (Cowherd dan Levine, 1992). Oleh karenanya:

***H1: Keadilan distributif secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah***

Tang dan Sarsfield-Baldwin (1996) menyimpulkan bahwa individu-individu yang mempersepsikan adanya keadilan distributif dalam organisasi tempat ia bekerja, akan memperlihatkan komitmen organisasional. Namun demikian, penelitian ini menggunakan konstruk komitmen organisasional yang unidimensional, tanpa merinci dengan komponen komitmen organisasional yang mana (afektif, kontinuan atau normative), keadilan distributif dan prosedural tersebut berpengaruh. Penelitian Pareke (2003), yang menggunakan konstruk komitmen organisasional yang multidimensional, menyimpulkan bahwa keadilan distributif secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif dan normatif. Karyawan yang merasakan adanya kesesuaian antara kontribusi yang ia sumbangkan kepada organisasi tempat ia bekerja dengan imbalan-imbalan yang ia terima cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasinya dan merasakan kewajiban moral untuk tetap bergabung.

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang menimbulkan keinginan berpindah (Clugston, 2000; Hom et al., 1992; Lee dan Farh, 1992; Russ dan McNelly, 1995. Namun bukti-bukti empiris masih menyajikan kesimpulan-kesimpulan yang berbeda tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah karyawan. Sebagai contoh, Hackett et al. (1994) menemukan bahwa ketiga komponen komit-

men organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer (1990), berpengaruh secara negatif terhadap keinginan berpindah. Namun penelitian Meyer et al. (1993) menyimpulkan bahwa hanya komitmen afektif dan normatif yang berpengaruh secara negatif terhadap keinginan berpindah. Sedangkan komitmen kontinuan tidak secara signifikan mempengaruhi keinginan berpindah karyawan. Sehingga:

**H1a:** *Komitmen afektif memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah*

**H1b:** *Komitmen kontinuan memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah*

**H1c:** *Komitmen normatif memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah*

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Dua penjelasan teoritis yang dikemukakan para peneliti berkaitan dengan proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan perhatian relasional (Taylor et al, 1995). Perspektif kontrol proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan (Taylor et al, 1995). Sementara komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan prosedural dipenuhi atau dilanggar oleh para pengambil kebijakan (Gilliland, 1993).

Secara konseptual, individu-individu yang mempersepsikan adanya ketidak-adilan prosedural akan cenderung memperlihatkan reaksi-reaksi baik positif maupun negatif. Reaksi positif dapat mengambil bentuk dengan munculnya perilaku-perilaku di luar peran resmi (*extrarole behavior*), seperti *issue selling* (Dutton dan Ashford, 1993), *voice* (LePine dan Van Dyne, 2001), *OCB* (Van Dyne et al., 1994), *whistle blowing* (Near dan Miceli, 1995) dan lain sebagainya. Perilaku tersebut muncul dalam rangka memperbaiki kondisi ketidak-adilan yang terjadi. Sedangkan reaksi negatif dapat muncul dalam bentuk penurunan kinerja, meningkatnya absensi, dan timbulnya keinginan berpindah dari organisasi (William dan Livingstone, 1994; Clugsto, 2000; Russ dan McNelly, 1995). Ketika individu-individu yang mempersepsikan adanya ketidak-adilan prosedural merasa bahwa upaya-upaya untuk memperbaiki keadaan menjadi terlalu berisiko, maka keinginan untuk berpindah ke organisasi lain akan semakin kuat. Namun demikian, belum terdapat bukti-bukti empiris yang menyimpulkan adanya hubungan keadilan prosedural dengan keinginan berpindah. Karenanya:

**H2:** *Keadilan prosedural secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah*

Karyawan yang merasakan adanya kelayakan penerapan aturan-aturan prosedural dalam organisasi tempat ia bekerja dan mendapat kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, akan cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasinya, merasa rugi untuk meninggalkan organisasi, dan merasakan kewajiban moral untuk tetap bergabung. Argumentasi ini telah mendapat dukungan yang kuat pada tataran empiris. Sebagian besar peneliti (Lee dan Farh, 1999; McFarlin dan Sweeney, 1992; dan Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural secara positif mempengaruhi komitmen organisasional. Meskipun terdapat temuan yang sebaliknya seperti yang dikemukakan oleh Mosholder et al. (1998), keadilan prosedural tidak secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional.

Adanya perbedaan kesimpulan yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya, menyebabkan perlunya investigasi lebih lanjut. Terutama sekali dengan merinci komponen-komponen komitmen organisasional yang cenderung terpengaruh secara kuat oleh keadilan prosedural, yang selama ini belum dilakukan. Penelitian ini akan berusaha memperluas temuan-temuan sebelumnya dengan melakukan pengujian terhadap peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah. Secara khusus, hipotesis-hipotesis yang akan diuji adalah:

**H2a:** *Komitmen afektif memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah*

**H2b:** *Komitmen kontinuan memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah*

**H2c:** *Komitmen normatif memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah*

Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Kepuasan kerja ditemukan menjadi variabel *intervening* dalam hubungan antara karakteristik lingkungan dan pribadi dengan komitmen organisasional (Lum et al., 1998), dan diyakini sebagai salah determinan utama tingkat perputaran karyawan dalam organisasi (Good et al., 1996).

Menurut Witt dan Nye (1992), sebagian besar penelitian di bidang kepuasan kerja karyawan didasarkan pada dua asumsi dasar. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja, dan perilaku di luar peran kerja resmi karyawan (*extra role behavior*). *Kedua*, bahwa anteseden-anteseden utama

sikap kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional (Clugston, 2000; Levy dan William, 1998; Lum *et al.*, 1998; Russ dan McNelly, 1995; Vanderberg dan Lance, 1992), ketidak-hadiran (Golberg dan Waldman, 2000), kepuasan hidup (Judge dan Watanabe, 1993), motivasi (Igalens dan Roussel, 1999), dan keinginan berpindah (Clugston, 2000; Golberg dan Waldman, 2000; Russ dan McNelly, 1995). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

**H3:** *Kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah.*

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang cenderung mempengaruhi tingkat komitmennya terhadap organisasi tempat ia bekerja. Namun terdapat perbedaan kesimpulan yang dihasilkan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komponen-komponen komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990). Clugston (2000) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Namun Hackett *et al.* (1994) menemukan bahwa kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi komitmen kontinuan, dan berhubungan secara positif dengan komitmen afektif dan normatif. Karenanya, penelitian ini ingin menguji:

**H3a:** *Komitmen afektif memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.*

**H3b:** *Komitmen kontinuan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.*

**H3c:** *Komitmen normatif memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.*

## **METODE PENELITIAN**

---

### **Sampel dan Metode Pengumpulan Data**

Sampel penelitian adalah 210 karyawan yang bekerja pada RSUD M. Yunus dan rumah sakit Rafflesia di Kota Bengkulu. Sampel diambil secara acak, proporsional terhadap jumlah staf pada masing-masing bagian (Tabel 1). Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei. Kuesioner diantar langsung kepada responden atau didistribusikan melalui bagian tata usaha masing-masing bagian di mana responden ditempatkan. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei hingga Juni 2003. Dari 210 kuesioner yang disebar, hanya 187 yang dikembalikan, menghasilkan tingkat tanggapan (*respond rate*) sebesar 89.05%. Namun hanya 174 kuesioner yang ikut-sertakan ke dalam analisis, karena sebanyak pada 13 kuesioner terdapat ketidak-lengkapan data. 16.09% responden berjenis

kelamin laki-laki, dan 32.18% dengan tingkat pendidikan S1 (sarjana). Responden rata-rata berusia 24.09 tahun, dengan rata-rata masa kerja selama 6.06 tahun.

**Tabel 1.** Sampel Penelitian

No.	Bagian Tempat Bekerja	Jumlah Karyawan	Sampel
<b>I.</b>	<b>RSUD M. Yunus</b>	<b>612</b>	<b>170</b>
a.	Kelompok Medik	54	15
b.	Kelompok Medis Keperawatan	218	61
c.	Kelompok Medis Non Keperawatan	95	26
d.	Kelompok Non Medis	95	26
e.	Karyawan Honoror	150	42
<b>II.</b>	<b>RS. Rafflesia</b>	<b>116</b>	<b>40</b>
a.	Kelompok Medik	5	2
b.	Kelompok Medis Keperawatan	58	20
c.	Kelompok Medis Non Keperawatan	11	4
d.	Kelompok Non Medis	42	14
	Jumlah	<b>728</b>	<b>210</b>

### Pengukuran Variabel

*Keadilan Distributif.* Persepsi keadilan distributif diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tang dan Sarsfiel-Baldwin (1996). Responden diminta untuk menanggapi 5 item pernyataan yang menggambarkan persepsi mereka tentang sejauh mana perbandingan relatif antara imbalan-imbalan yang mereka terima dari perusahaan, dengan tanggung jawab-tanggung jawab, tekanan dan ketegangan, pendidikan dan pelatihan, usaha-usaha serta pekerjaan yang dihadapi responden. Item-item pernyataan di antaranya adalah: "Imbalan yang saya terima merefleksikan usaha-usaha yang saya kerahkan dalam menjalankan tugas-tugas saya. Dilaporkan bahwa *Cronbach's coefficient Alpha* untuk variabel ini adalah 0,92.

*Keadilan Prosedural.* Persepsi keadilan prosedural diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Qolquitt (2001). Responden diminta untuk menanggapi 7 item pernyataan yang menggambarkan persepsi mereka tentang sejauh mana prosedur-prosedur organisasional yang diterapkan adalah adil, akurat, bebas dari bias, dan mewakili kinerja mereka yang sebenarnya. Item-item pernyataan di antaranya adalah: "Prosedur-prosedur yang diterapkan benar-benar bebas dari bias. Dilaporkan bahwa *Cronbach's coefficient Alpha* untuk variabel ini adalah 0,78.

*Kepuasan Kerja.* Untuk menaksir tingkat kepuasan yang didapat responden dari pekerjaannya, digunakan 4 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Lindhlom (2000). Item pertanyaan untuk variabel ini, di antaranya adalah: "Saya melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaan saya" Dilaporkan bahwa *Cronbach's coefficient Alpha* untuk variabel ini adalah 0,72.

*Komitmen Organisasional.* Sejauh mana seorang karyawan komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja diukur dengan 18 item pernyataan yang dikembangkan Allen dan Mayer (1990). Terdiri dari 3 komponen komitmen organisasional dengan masing-masing 6 item pernyataan. *Cronbach's coefficient alpha* untuk masing-masing komponen komitmen organisasional tersebut dilaporkan oleh Meyer et al. (1993) adalah 0.87; 0.79; dan 0.73 berturut-turut. Item-item kuesioner yang sama juga telah diuji oleh Ko et al. (1997) di Korea Selatan. *Cronbach's coefficient alpha* untuk masing-masing komponen komitmen organisasional dalam penelitian tersebut, berturut-turut 0.86; 0.58; dan 0.78 pada studi pertama, serta 0.87; 0.64; dan 0.76 pada studi kedua. Item pertanyaan untuk variabel ini, di antaranya adalah: "Saya berkeinginan mengerahkan segenap upaya yang ada untuk membantu organisasi ini agar tetap sukses"

*Keinginan Berpindah.* Keinginan berpindah diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Camman et al. (1979). Item pertanyaan untuk variabel ini, di antaranya adalah: "Saya merasa bahwa saya dapat meninggalkan pekerjaan saya sekarang". *Cronbach's coefficient Alpha* untuk variabel keinginan berpindah adalah 0,69. Untuk keseluruhan item-item pernyataan tersebut, responden diminta untuk menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut dengan 5 point skala likert, 5 = sangat setuju, hingga 1 = sangat tidak setuju.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan menerapkan tiga langkah pendekatan regresi termediasi (*mediated regression approach*). Pemilihan alat analisis ini didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu untuk menguji peran mediasi yang terjadi dalam hubungan beberapa variabel Analisis ini juga digunakan oleh Van Dyne et al. (1994) untuk menguji peran variabel hubungan perjanjian dua-arah (*two-way covenantal relationship*) sebagai pemediasi hubungan antara faktor-faktor pribadi, situasional, dan posisional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Metode Analisis yang sama juga digunakan oleh Pareke et al. (2003) untuk menguji persan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi hubungan antara keadilan distributif dan prosedural dengan keinginan berpindah.

Pada langkah *pertama*, komitmen organisasional dijadikan sebagai variabel dependen, dengan keadilan distributif, keadilan prosedural dan

kepuasan kerja sebagai variabel independen dimasukkan ke dalam analisis. *Kedua*, dimasukkan ke dalam analisis keinginan berpindah sebagai variabel dependen dengan keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja sebagai variabel independen. *Terakhir*, seluruh variabel penelitian dimasukkan ke dalam analisis secara simultan, dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel independen, dan variabel keinginan berpindah sebagai variabel dependen. Peran mediasi teridentifikasi apabila kondisi-kondisi berikut ini terpenuhi: 1) variabel independen harus mempengaruhi variabel pemediasi pada persamaan pertama; 2) variabel independen harus mempengaruhi variabel dependen pada persamaan kedua; 3) Variabel pemediasi harus mempengaruhi variabel dependen pada persamaan ketiga; dan 4) Pengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen harus lebih rendah pada persamaan ketiga dibandingkan pada persamaan kedua (Van Dyne et al., 1994).

## HASIL PENELITIAN

---

### Uji Reliabilitas dan Statistik Deskriptif

Tabel 2 menunjukkan perhitungan koefisien *cronbach's alpha*, *means*, *standar deviasi*, dan korelasi antar seluruh variabel penelitian. Semua variabel dalam penelitian ini memperlihatkan tingkat reliabilitas yang memuaskan, berkisar antara 0.6016 hingga 0.9163. Pengujian reliabilitas terhadap item-item pertanyaan ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi *interitem*, yang mencerminkan kekonsistenan responden dalam menjawab seluruh item pertanyaan. Meskipun beberapa peneliti merekomendasikan bahwa reliabilitas seharusnya tidak kurang dari 0.8, namun reliabilitas di atas 0.7 masih dapat diterima (Nunally, dalam Ko *et al.* [1997]). Menurut Sekaran (2000), koefisien *cronbach alpha* kurang dari 0.6 mengindikasikan bahwa reliabilitas buruk, range 0.7 dapat diterima, dan lebih dari 0.8 adalah baik.

Tabel 2, juga memperlihatkan *means* dan korelasi antar variabel-variabel penelitian. *Means* untuk variabel keadilan distributif adalah moderat atau sedang, artinya rata-rata responden mempersepsikan bahwa aspek keadilan pendistribusian hasil-hasil organisasinya adalah moderat, tidak tinggi dan tidak pula rendah. Sedangkan untuk variabel keadilan prosedural, kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif cenderung moderat-ke-tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden penelitian ini merasakan bahwa tingkat kewajaran dan kelayakan pelaksanaan prosedur-prosedur organisasi adalah cenderung tinggi. Para responden merasakan kepuasan atas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan mereka, serta tingkat sejauh mana

mereka komit terhadap organisasi mereka saat ini adalah cenderung tinggi. Sementara untuk variabel keinginan berpindah cenderung moderat-ke-rendah, artinya keinginan para responden untuk secara aktual berpindah dari organisasi mereka saat ini dan mencari organisasi lainnya adalah cenderung rendah. Korelasi antar variabel-variabel penelitian terlihat menunjukkan arah seperti yang diharapkan, dengan tingkat korelasi yang moderat, berkisar antara  $-.672$  hingga  $.631$  dengan tingkat signifikansi  $p < .01$ . Hal ini mengisyaratkan bahwa masing-masing variabel berkorelasi secara kuat terhadap variabel lainnya, baik secara positif maupun secara negatif.

**Tabel 2.** Koefisien *Cronbach' alpha*, Means, Standard Deviasi, dan Korelasi antar seluruh variabel penelitian<sup>a</sup>

Variabel	Means	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
Keadilan Distributif	15.7644	4.6851	(.9163)						
Keadilan Prosedural	23.7069	4.9226	.612** .000	(.8686)					
Kepuasan Kerja	13.5747	2.5038	.442** .000	.332** .000	(.6016)				
Komitmen Afektif	20.2701	4.6186	.451** .000	.383** .000	.319** .000	(.8707)			
Komitmen Kontinuan	20.1897	4.5151	.379** .000	.463** .000	.179* .018	.509** .000	(.8585)		
Komitmen Normatif	20.3621	4.3477	.430** .000	.488** .000	.354** .000	.631** .000	.625** .000	(.8210)	
Keinginan Berpindah	8.1207	2.3142	-.433** .000	-.412** .000	-.339** .000	-.671** .000	-.544** .038	-.672** .000	(.7920)

<sup>a</sup>N=134. \*\*Signifikan pada  $p < 0.01$

*Cronbach' alpha* dalam tanda kurung

### Pengujian Hipotesis

Hasil Analisis Regresi Termediasi (*Mediated Regression Analysis*) pada tabel 3, memberikan dukungan terhadap terhadap hipotesis 1, 2, dan 3. Keadilan distributif secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah ( $\beta = -.226$   $p < .01$ ). Keadilan prosedural juga secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah ( $\beta = -.218$   $p < .01$ ). Demikian pula kepuasan kerja ( $\beta = -.167$   $p < .01$ ). Dukungan juga diperoleh untuk hipotesis 1a, 1b, 2a, 2b, 2c, 3a, dan 3c. Komitmen afektif secara penuh memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah. Komitmen kontinuan juga secara penuh memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah. Dan komitmen normatif secara penuh memediasi pengaruh keadilan prosedural dan kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah.

**Tabel 3.** Analisis Regresi Termediasi untuk variabel kepuasan kerja<sup>a</sup>

Variabel	Komitmen Afektif	Komitmen Kontinuan	Komitmen Normatif	Keinginan Berpindah
Langkah 1				
Keadilan Distributif	.294**	.158*	.141	-
Keadilan Prosedural	.158*	.371***	.343***	-
Kepuasan Kerja	.137*	-.013	.178*	-
R2	.236	.229	.291	-
F	17.534***	16.847***	23.250***	-
Langkah 2				
Keadilan Distributif	-	-	-	-.226*
Keadilan Prosedural	-	-	-	-.218*
Kepuasan Kerja	-	-	-	-.167*
R2	-	-	-	.244
F	-	-	-	18.338***
Langkah 3				
Keadilan Distributif	-	-	-	-.056
Keadilan Prosedural	-	-	-	-.005
Kepuasan Kerja	-	-	-	-.063
Komitmen Afektif	-	-	-	-.358***
Komitmen Kontinuan	-	-	-	-.129*
Komitmen Normatif	-	-	-	-.316***
R2	-	-	-	.571
F	-	-	-	37.042***

<sup>a</sup>N = 134\* Signifikan pada  $p < .10$ \* Signifikan pada  $p < .05$ \*\* Signifikan pada  $p < .01$ \*\*\* Signifikan pada  $p < .001$ 

Namun demikian, hipotesis 1c dan 3b gagal mendapat dukungan, pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah tidak dimediasi oleh komitmen kontinuan karyawan, dan pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah tidak dimediasi oleh komitmen normatif. Kesimpulan ini diindikasikan dengan nilai  $\beta$  yang tidak signifikan pada persamaan pertama ( $\beta = -.141$  dengan  $p = .104$  untuk keadilan distributif dan  $\beta = -.013$   $p = .860$  untuk kepuasan kerja).

## PEMBAHASAN HASIL-HASIL PENELITIAN

Gilliland (1993) berpendapat bahwa karyawan yang mempersepsikan adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan kepada organisasi tempat mereka bekerja dengan imbalan (*reward*) yang diberikan organisasi, dan adanya kejanggalan dalam penerapan prosedur-prosedur organisasional, akan menciptakan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku,

sikap dan reaksi mereka. Penelitian ini menyediakan bukti-bukti empiris terhadap pandangan-pandangan dan kesimpulan-kesimpulan teoritis di atas. Dukungan terhadap hipotesis 1 mengindikasikan bahwa ketika karyawan mempersepsikan adanya keadilan distributif, maka ia akan cenderung memiliki tingkat keinginan berpindah yang relatif rendah, atau sebaliknya. Hipotesis 1a dan 1b mendapat dukungan, mengindikasikan bahwa apabila para karyawan mempersepsikan pendistribusian hasil dan sumberdaya dalam organisasi mereka dilakukan secara adil, maka akan cenderung meningkatkan komitmen afektif dan normatif mereka, yang pada gilirannya, akan menurunkan keinginan mereka untuk berpindah dari organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Menurut Cowherd dan Levine (1992), persepsi seorang individu terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan, skill) yang mereka berikan dengan hasil-hasil organisasional (misalnya gaji) yang mereka dapatkan, menggiring mereka pada reaksi positif (komit terhadap organisasi) dan reaksi negatif (ingin berpindah dari organisasi). Temuan ini mendukung kesimpulan tersebut, dengan memperluas bukti tentang hubungan antar aspek keadilan dan keinginan berpindah, dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasinya.

Dukungan terhadap hipotesis 2 mengindikasikan bahwa keadilan prosedural secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah. Dukungan terhadap hipotesis 2a, 2b dan 2c mengindikasikan bahwa pengaruh keadilan keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah dimediasi secara penuh oleh komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Kesimpulan ini sejalan dengan temuan-temuan penelitian terdahulu (di antaranya: Fields *et al.*, 2000; Mosholder *et al.*, 1998; McFarlin dan Sweneey, 1992; Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996; Pareke *et al.*, 2003), hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional mereka. Lebih jauh, penelitian ini memberikan bukti-bukti yang lebih luas tentang pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap keinginan berpindah, yang selama ini belum banyak diinvestigasi dalam penelitian-penelitian di lapangan. Penelitian ini juga memperkuat kesimpulan bahwa komitmen organisasional karyawan secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah mereka (Clugston, 2000; Gerhart, 1990; Hackett *et al.*, 1994; Hom *et al.*, 1992; Lee *et al.*, 1992; Meyer *et al.*, 1993; dan Russ dan McNelly, 1995).

Dukungan juga diperoleh terhadap hipotesis 3 yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah. Hipotesis 3a, dan 3c mendapat dukungan, yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah dimediasi secara penuh oleh komitmen afektif dan normatif. Kesimpulan ini memperkuat kesimpulan-kesimpulan penelitian Good *et al.* (1996) dan Hackett

*et al.* (1994). Penelitian ini juga memperluas temuan Lum *et al.* (1998), dengan kesimpulan bahwa komitmen afektif dan normatif memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah. Seorang karyawan yang merasakan sisi positif dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaannya cenderung memiliki perasaan afektif dan kewajiban moral terhadap organisasinya, yang pada gilirannya ketiga bentuk reaksi karyawan ini mampu menurunkan tingkat keinginan mereka untuk secara aktual berpindah dari organisasi mereka saat ini. Selain memiliki pengaruh secara langsung terhadap keinginan berpindah, temuan ini juga memberikan bukti bahwa perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditangani juga berpengaruh terhadap keinginan berpindah melalui perasaan afektif dan kewajiban moral atas organisasi.

Namun demikian, hipotesis 1c yang memperkirakan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah dimediasi oleh komitmen normatif, gagal mendapat dukungan. Hal ini mengindikasikan bahwa sejauh mana seorang individu merasa memiliki kewajiban secara moral untuk tetap komit terhadap organisasi yang mempekerjakannya, tidak ditentukan oleh persepsi mereka tentang adil atau tidak-adilnya pendistribusian sumberdaya-sumberdaya dalam organisasi mereka. Seorang karyawan mungkin saja tetap merasa komit secara moral terhadap organisasinya, meskipun ia mempersepsikan bahwa tidak terdapat keadilan distributif dalam organisasinya, karena ingin memperbaiki kondisi atau karena sebab lainnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Cowherd dan Levine (1992), kekecewaan atas adanya ketidak-adilan dalam organisasi akan dikurangi melalui beberapa cara, yaitu: *pertama*, dengan mengubah persepsi atas masukan yang diberikan maupun persepsi atas imbalan yang diterima, *kedua*, berusaha untuk mengubah masukan-masukan aktual maupun imbalan yang diterima, dan *ketiga*, para karyawan dapat mengakhiri kekecewaan mereka dengan meninggalkan organisasi.

Demikian pula, hipotesis 3b tidak didukung. Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang tidak mempengaruhi pertimbangan-pertimbangan kerugian yang akan ia terima jika tidak komit pada organisasi yang mempekerjakannya. Penjelasan yang mungkin diberikan untuk kesimpulan ini adalah bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan tidak secara langsung dihubungkan dengan biaya-biaya kerugian finansial yang mungkin akan ia derita, sementara di lain pihak, komitmen kontinuan lebih dikonotasikan dengan kerugian-kerugian secara finansial (McFarlin dan Sweeney, 1992; Witt dan Nye, 1992; Dunham *et al.*, 1994). Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasakan nilai positif dari pekerjaannya cenderung tidak peduli dengan biaya yang harus ia keluarkan jika tidak komit dengan organisasi, karena mereka lebih terikat pada pekerjaan/profesinya ketimbang terhadap organisasi.

## SIMPULAN DAN IMPLIKASI

---

Simpulan yang dapat ditarik dari hasil temuan penelitian ini adalah: *Pertama*, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keinginan berpindah. *Kedua*, pengaruh keadilan distributif terhadap keinginan berpindah tersebut dimediasi oleh komitmen afektif dan komitmen kontinuan. *Ketiga*, pengaruh keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah tersebut dimediasi oleh komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen kontinuan. *Keempat*, pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah dimediasi oleh komitmen afektif dan komitmen normatif.

Temuan-temuan penelitian ini memberikan implikasi-implikasi penting bagi praktik-praktik MSDM dalam organisasi. Khususnya, upaya-upaya untuk mengendalikan dan menurunkan tingkat perpindahan (*turn-over*) karyawan dapat dimulai dengan menurunkan tingkat keinginan berpindah mereka. Untuk tujuan tersebut, aspek-aspek keadilan distributif, prosedural maupun kepuasan kerja perlu mendapat perhatian serius. Mengupayakan adanya keadilan, baik dalam aspek distributif maupun prosedural, dan memfasilitasi kemungkinan agar para karyawan mendapatkan kepuasan kerja merupakan langkah awal bagi upaya-upaya untuk menciptakan dan menumbuhkan komitmen organisasional serta menurunkan tingkat keinginan berpindah karyawan. Selanjutnya, hasil temuan penelitian ini menyarankan pengembangan model lebih lanjut, dengan menambahkan variabel-variabel lainnya seperti kepuasan gaji, partisipasi, dan kinerja sebagai variabel pemmediasi, dan menambahkan ketidak-hadiran sebagai variabel dependen.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Allen, N., & Meyer, P. 1990. The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. 1997. Integrating justice construct into the turnover process: a test of a referent cognition model. *Academy of Management Journal*, 40: 1208-1227.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 552-556.

- Bozeman, D. D., & Parrewe, P. L. 2001. The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 161-173.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. 1993. Selling issue to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Clugston, M. 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4): 477-486.
- Colquitt, J. A. 2001. On dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. 1992. Product quality and pay equity between low level employees and top management: an investigative of justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37: 302-320.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3): 370-380.
- Fields, D., Fang, M., & Chiu, C. 2000. Distributive and procedural justice as predictor of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 547-562.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of distributive and procedural justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1): 115-130.
- Gilliland, S. W. 1993. The perceived of fairness of selection system: and organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18 (4): 694-794.
- Golberg, C. B., & Waldman, D. A. 2000. Modelling employee absenteeism: testing alternative measures mediating effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6): 665-676.
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. 1996. Assesing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148-156.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator test, and research implications for the next millenium, *Journal of Management*, 26 (3): 463-488.

- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. Further assesment of Allen Meyer (1991) three component of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, Jr. W. P. 1999. Procedural and distributive justice: examining equity in university setting. *Journal of Business Ethics*, 20: 337-351.
- Hom, P. W., Canarikas-Walker, F., Prussia, J. E., & Griffeth, R. W. 1992. A meta-analysis structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 890-909.
- Igalens, J., & Roussel, P. 1999. A study of the reallionships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1003-1019.
- Johnston, M. W., Parrasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, W. C. 1990. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing science*, 27: 333-344.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. 1994. Another look at the job satisfaction-live satisfaction reallionship. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.
- Ko, J. W., Price, J. I., & Mueller. C. W. 1997. Assesment of Allen and Meyer's three component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 961-973.
- Konovsky, M. 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, 26 (3): 489-511.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 60-84.
- Lam, S. S. K, Schabroeck, J., & Aryee, S. 2002. Reallionship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-18.
- Lamertz, K. 2002. The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-8.
- Lee, C., & Farh, J. 1999. The effects of gender on organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 133-143.

- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. 1992. Commitment Propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18: 15-32.
- LePine, J. A., & Van Dyne. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86: 326-336.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19: 53-65.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Lyness, K. S., Judiesch, M. K. 2001. Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1167-1178.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. 2001. Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effect of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1294-1139.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1990. Affective and continuance commitment: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 710-720.
- 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 (4): 538-551.
- McFarlin, D. B., & Sweneey, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626-637.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. 1998. Multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 131-141.

- Near, J. P., & Miceli, M. P. 1995. Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, 20: 679-708.
- Pareke, F. Js. 2002. Persepsi keadilan organisasional dalam penilaian kinerja: sebuah penelitian empiris. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 9 (2): 183-199.
- \_\_\_\_\_. 2003. Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasional. *Media Bisnis & Ekonomi*, XV (1): 40-53.
- Pareke, F. Js., Bachri, S., & Astuti, S. D. 2003. Kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh persepsi keadilan organisasional terhadap keinginan berpindah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10 (2): 148-161.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. 1986. Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 211-218.
- Russ, F. A., & McNelly, K. M. 1995. Link among satisfaction, commitment and turnover intents: the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34: 57-65.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. 1997. The effect of ethical frameworks on perception of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1190-1207.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods For Business: A Skill Building approach*. John Willey & Sons, Inc. United State of America.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: the role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3): 434-443.
- Tang, T. L., & Sarsfiel-Baldwin, L. J., 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, (?): 25-31.
- Taylor, M. S., Tarcy, K. B., Reanard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. 1995. Due process in performance appraisal: a quasi-experimental in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.

- Vanderberg, R. J., & Lance, C. E. 1994. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1): 153-167.
- William, C. R., & Livingstone, L. P. 1994. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal?* (2): 269-298.
- Witt, L. A., & Nyee, L. G. 1992. Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 744-780.

**Fahrudin Js Pareke, SE., M.Si.**  
**Rekening Bank: Bank BNI Cabang Bengkulu, no rekening:**  
**223.000740804.901 atas nama Fahrudin Js Pareke**