

## **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI**

Tantri Siswanti<sup>1</sup> Kasman<sup>2</sup> Wiwin Setianingsih<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh Ciamis , Indonesia  
drskasman62@gamil.com

### **Abstrak**

*Meningkatnya absensi pada perusahaan dalam hal ini menandakan bahwa karyawan tidak mampu berkomitmen pada perusahaan, selain itu komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tidak optimal. Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini meliputi: 1] Bagaimana pengaruh distributive justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom?; 2] Bagaimana pengaruh procedural justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom?; 3] Bagaimana pengaruh distributive justice dan procedural justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom?;. Adapun tujuan ini meliputi: 1] Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh distributive justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom; 2] Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh procedural justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom; 3] Untuk mengetahui dan menganalisis distributive justice dan procedural justice terhadap affective commitment pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa 1] Distributive justice berpengaruh tidak signifikan terhadap affective commitment; 2] Procedural justice berpengaruh tidak signifikan terhadap affective commitment; 3] Distributive justice dan procedural justice berpengaruh tidak signifikan terhadap affective commitment Pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom.*

**Kata Kunci:** *Distributive Justice, Procedural Justice dan Affective Commitment*

### **Pendahuluan**

Sikap dan perilaku karyawan akan menentukan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan. Hal ini menjadi tanggung jawab untuk memberikan keuntungan yang kompetitif dan berkesinambungan untuk perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya. Dengan memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik, perusahaan akan terus stabil dan berkurangnya biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Dari komitmen akan diperoleh hasil yang bermacam-macam, misalnya turunnya *turnover* karyawan, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Komitmen afektif (*affective Commitment*) yang merupakan salah satu bentuk dari komitmen yang sifatnya multidimensional. Secara emosi atau psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan merasa bahwa organisasinya baik dan dapat dijadikan bagian dari konsep diri karyawan.

Bentuk komitmen ini didasarkan pada pendekatan psikologi dan emosional karyawan. Tepatnya yang berhubungan dengan keadilan dalam organisasi. Keadilan merupakan nilai

keseluruhan dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional. Pada dasarnya setiap karyawan menginginkan diperlakukan adil oleh perusahaan. Perlakuan adil dari persepsi karyawan perusahaan merupakan salah satu syarat untuk mendukung tercapainya efektivitas operasional perusahaan (Mowday dalam Enny M, 2010:100). Terciptanya rasa keadilan akan menumbuhkan sikap positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penilaian keadilan dalam perusahaan mempunyai dampak pada sikap dan reaksi karyawan. Setiap karyawan menginginkan diperlakukan adil baik dari sisi distribusi maupun prosedur atau disebut keadilan distributif (*distributive justice*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*). Sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para karyawan merupakan keadilan distributif. Hubungannya dengan keadilan dalam mengalokasikan sumber penghasilan dibanding dengan keadilan prosedural yang hanya berfokus pada keadilan dalam proses pembuatan keputusan. Keadilan prosedural memberikan kesan bahwa dari suatu keputusan yang dibuat menjadi penting bagi para karyawan sebagai hasil dari keputusan manajemen perusahaan.

Ketika karyawan diperlakukan adil, mereka akan bersikap dan berperilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan positif perusahaan bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Keadilan merupakan bagian penting di tempat kerja yang awalnya dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan di tempat kerja. Namun seringkali karyawan keterbatasan dalam melakukan penilaian tentang keadilan. Karyawan cenderung melakukan penilaian secara singkat karena keterbatasan mereka dalam melakukan penilaian. Sebagai contoh keadilan yang dikenal karyawan dalam pekerjaannya yaitu kebijakan penggajian, promosi, kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang kaitannya dengan kepentingan karyawan yang diputuskan oleh perusahaan.

Adanya keterikatan secara emosional karyawan dengan perusahaan dan adanya keadilan pada perusahaan berdampak pada kemajuan perusahaan. Namun berbeda halnya dengan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* yang merupakan perusahaan di sektor rekreasi wahana kolam renang di wilayah Ciamis. Berkaitan dengan karyawan, CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* masih dipandang kurang optimal dalam bekerja. Karena karyawan yang bekerja masih belum efisien dan memiliki kinerja yang rendah. Berdasarkan hasil survey awal bahwa ada beberapa masalah yaitu terdapat tingkat absensi yang tinggi pada perusahaan. Berikut absensi karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* periode Agustus-Desember 2019:

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom***  
**Agustus-Desember 2019**

Bulan (2019)	(30 Hari Kerja)			Persentase (%)
	Jumlah Karyawan	Target Hadir	Tidak Hadir	
Agustus	40	1200	234	19,50%
September	40	1200	338	28,17%
Oktober	40	1200	312	26,00%
November	40	1200	468	39,00%
Desember	40	1200	720	60,00%
<b>Rata-Rata</b>		<b>1200</b>	<b>414,40</b>	<b>38,29%</b>

*Sumber: CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* 2019*

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa target hadir untuk keseluruhan karyawan setiap bulannya 1200 hari yang dihitung dari total karyawan dikali 30 hari kerja. Namun dalam realisasinya absensi karyawan selama periode Agustus sampai Desember 2019 terus meningkat sampai pada bulan Desember sebanyak 720 hari dalam sebulan kerja atau 60%. Meningkatnya absensi pada perusahaan dalam hal ini menandakan bahwa karyawan tidak mampu berkomitmen pada perusahaan. Masalah lain yaitu adanya kesenjangan antara kompetensi jabatan dengan tingkat kompensasi karyawan yang ditunjukkan dengan adanya ketidaksesuaian kompensasi yang diterima dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan.

Kemudian berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan kepada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* bahwa pemimpin sering memerintahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari tugasnya seperti menangani pekerjaan bagian karyawan yang tidak masuk. Artinya perusahaan belum menyadari kompetensi yang dimiliki karyawan sehingga tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki. Akibatnya adalah komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tidak optimal. Kesesuaian dan ketepatan di dalam pemberian kerja dan wewenang sangat penting bagi karyawan di dalamnya agar dapat menunjukkan tingkat keadilan bagi perusahaan.

Untuk dapat menjalankan perusahaan secara optimal, CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* bukan hanya bergerak semata – mata untuk memenuhi kebutuhan rekreasi konsumen. Perusahaan juga perlu memperhatikan karyawannya agar terus memberikan tenaga dan pikirannya dengan kesesuaian *skill* yang dimiliki karyawan. Dengan memperhatikan karyawan secara menyeluruh dan memberikan keadilan kepada karyawan tersebut dapat

memajukan dan mempertahankan perusahaan agar terus maju dan berkembang dengan kualitas yang lebih baik. Dari fenomena yang terjadi, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *distributive justice* terhadap *affective commitment* pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom*?
2. Bagaimana pengaruh *procedural justice* terhadap *affective commitment* pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom*?
3. Bagaimana pengaruh *distributive justice* dan *procedural justice* terhadap *affective commitment* pada karyawan CV Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom*?

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini adalah metode *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan dari CV. Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* yang berjumlah 40 (empat puluh) orang karyawan. Karena jumlah populasi di CV. Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom* sebanyak 40 orang karyawan, maka menentukan besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau *total sampling*. Sumber Datanya adalah data Primer Data diperoleh secara langsung dengan cara melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner dengan pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder dapat diperoleh melalui media lain yang bersumber dari buku-buku perpustakaan, internet, jurnal dan data-data lainnya dari perpustakaan.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pengaruh *Distributive Justice* Terhadap *Affective Commitment* Pada Karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji *Waterboom*

Keadilan distributif merupakan seseorang yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan dengan adil sehingga menunjukkan perilaku yang positif terhadap perusahaan. menurut Kristanto (2013:21) “Keadilan distributif sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibandingkan imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuan”. Dalam bentuk komitmen yang tinggi dan keinginan terus berada dalam perusahaan. kenaikan gaji, bonus dan promosi yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya

kenaikan hasil yang lebih adil dan lebih memuaskan. Perusahaan diharapkan mampu menjaga komitmen karyawan dengan cara menjadikan karyawan merasa diperlakukan adil dengan pembagian kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh distributive justice terhadap affective commitment namun tidak signifikan Pada Karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Hal tersebut sesuai dengan teori Kristanto (2013:21) “Keadilan distributif sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibandingkan imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuan”. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa distributive justice mempengaruhi terhadap affective commitment namun tidak signifikan. Karena keadilan distributive yang dirasakan karyawan masih rendah dengan tidak adanya pemberian promosi jabatan walaupun kinerja karyawannya sangat baik, selain itu karyawan merasa adanya ketidakaak sesuai pemberian insentif dengan pekerjaannya yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam waktu cepat.

Pengaruh Procedural Justice Terhadap Affective Commitment Pada Karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom

Keadilan prosedural cenderung mempengaruhi komitmen pada karyawan. Persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan hasil yang lebih baik dari peningkatan komitmen dengan perusahaan. keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berfokus pada perhatian karyawan tentang bagaimana prosedur mengambil keputusan yang dapat menghasilkan kesepakatan kuat bagi organisasi terutama kesepakatan yang dibangun oleh orang-orang yang berpengalaman dalam kelompok mauun organisasi. Menurut Kinicki dalam Kharismasyah dan Bagis (2019:6) ‘Keadilan prosedural merupakan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Keadilan prosedural menekankan pada aspek mekanisme outcome hadir dalam persepsi karyawan’.

Adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan pada keadilan prosedural. Terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh procedural justice terhadap affective commitment namun tidak signifikan pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Hal ini sesuai dengan Kinicki dalam Kharismasyah dan Bagis (2019:6) bahwa ‘Keadilan prosedural merupakan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan

prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Keadilan prosedural menekankan pada aspek mekanisme outcome hadir dalam persepsi karyawan'. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa procedural justice kurang berperan terhadap affective commitment. Hal ini karena prosedur-prosedur dalam menentukan kompensasi belum didasarkan pada informasi yang akurat pada CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom.

**Pengaruh Distributive Justice dan Procedural Justice Terhadap Affective Commitment Pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom**

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Komitmen afektif muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh distributive justice dan procedural justice Terhadap affective commitment namun tidak signifikan Pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Hal ini sesuai atau sejalan dengan penelitian Ghaziani et al. (2012:186) yang mengatakan bahwa 'Keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai hubungan langsung yang positif dengan komitmen afektif'. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh distributive justice dan procedural justice Terhadap affective commitment namun tidak signifikan Pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Hal ini karena banyaknya karyawan yang masih muda dan diawal karir sehingga karyawan cenderung tidak menunjukkan keseriusan dalam bekerja, hal ini juga dipengaruhi karena ketidakjelasan prosedur-prosedur pemberian kompensasi, dan tidak adanya kesempatan untuk dipromosikan.

### **Kesimpulan dan Saran**

Terdapat pengaruh tidak signifikan distributive justice terhadap affective commitment Pada Karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Terdapat pengaruh tidak signifikan procedural justice terhadap affective commitment pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom. Terdapat pengaruh tidak signifikan distributive justice dan procedural justice Terhadap affective commitment Pada karyawan CV. Fajar Harapan Sukahaji Waterboom.

### **Saran**

Sebaiknya perusahaan mampu mempertahankan dan lebih meningkatkan distributive justice dengan cara memberikan kesempatan promosi bagi karyawan dengan kinerja yang baik. Sebaiknya perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan procedural justice dengan cara atasan lebih netral dan tidak mendiskriminasikan dalam memberikan kompensasi seperti atasan melihat langsung kinerja setiap karyawan tidak hanya melihat berdasarkan informasi. Sebaiknya perusahaan mampu mempertahankan dan lebih meningkatkan affective commitment dengan cara menciptakan rasa bahagia karyawannya seperti memberikan insentif yang lebih kepada karyawan dengan kinerja yang baik.

### Daftar Pustaka

- Badrudin. 2014. Dasar-dasar manajemen. Bandung : alfabeta
- Effendi. 2014. Kepemimpinan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Enny, M, Widyaningrum. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behaviour Pegawai. Majalah Ekonomi. Tahun XX, No. 1 April 2010.
- Faturochman. 2012. Keadilan Perspektif Psikologi. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM dengan Pustaka Pelajar
- Handoko, T. Hani. 2011. Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE YOGYAKARTA
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Cetakan keenam belas. Bumi Aksara.
- Hasmarini, Dwi Penny dan Ahyar uniawan. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif erhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Jurnal Bisnis Strategi ISSN 1410-1246 Vol. 17 No.1
- Oktivani, Rani. 2014. Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen dalam penyusunan anggaran pemerintah Kota Padang. Universitas Negeri Padang
- Kristanto, H. 2013. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. JMK. Vol. 17, No. 1.
- Kusuma, Yudha Wijaya. 2019. Analisis Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice, Dan Interactional Justice Terhadap Jobsatisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Divisi Produksi Dan Hrd Pt Kievit Indonesia Di Salatiga. Agora Vol.7 No.1
- Luthans, F. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.Kharismasyah,
- Nydia, Yetta Tri. 2012. Pengaruh Komitmen Oranisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU COCO Pertamina MT HarionoUI.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Rohmaningrum, Roro Hetty dan Heru Kurnianto Tjahjono. 2017. The Influence of Distributive Justice and Procedural Justice on the Job Satisfaction of Employees with Work Ethic as Moderator Variable in the Department of Education, Youth and Sport DIY. The 2017 International Conference on Management Sciences ( ICoMS 2017) March 22, UMY, Indonesia
- Simamora, Henry. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIEY
- Solihin, Ismail. 2009. Pengantar manajemen. Jakarta : Erlangga

- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.. Bandung: Cetakan ke-27. Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2010. Budaya organisasi. Jakarta : Kencana prenada media group.
- Sutrisno, Edy. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Wei, She dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis Vol 9 No.2
- Yusnar, Alfato dan Fatmah Bagis. 2019. Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi Antara Pengaruh Distributive Justice Dan Procedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Bank Bni Cabang Kebumen. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 10. No.1, Maret 2019, E-ISSN:2622-6308 P-ISSN:2086-820