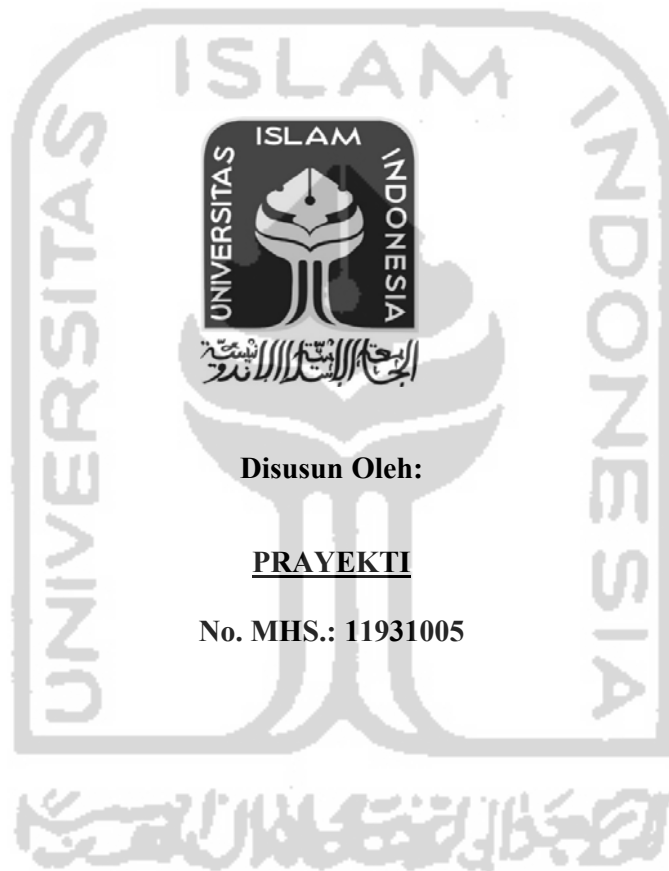


**PERAN PEMODERASIAN NARIMA ING PANDUM PADA HUBUNGAN
KETIDAKADILAN DISTRIBUTIF DAN KETIDAKADILAN
PROSEDURAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF**

DISERTASI



Disusun Oleh:

PRAYEKTI

No. MHS.: 11931005

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2020

Penelitian Disertasi

**PERAN PEMODERASIAN *NARIMA ING PANDUM* PADA HUBUNGAN
KETIDAKADILAN DISTRIBUTIF DAN KETIDAKADILAN
PROSEDURAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF**

Promotor : Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA.
Co-Promotor I : Dr. Wisnu Prajogo, MBA.
C0- Promotor II : Prof. Dr. Muafi, SE. M.Si

Penyusun :

PRAYEKTI

NIM.: 11931005

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

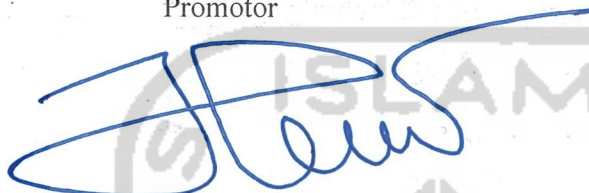
2020

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 28 Juli 2020

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

A blue ink signature of Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, written over a large, faint watermark of the University of Islam Indonesia logo.

(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA)

Co Promotor I

A black ink signature of Dr. Wisnu Prajogo, written over the same faint watermark.

(Dr. Wisnu Prajogo, MBA)

Co. Promotor II

A black ink signature of Prof. Dr. Muafi, written over the same faint watermark.

(Prof. Dr. Muafi, SE. M.Si)

INTISARI

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh 1) ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, 2) ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif, 3) peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif serta 4) peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif.

Metode penelitian dalam bentuk survey. Populasi penelitian adalah seluruh pamong pada Perguruan Tamansiswa di Yogyakarta, diambil sebagai sampel sebanyak 210. Adapun metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* serta analisis data menggunakan regresi bertingkat dengan variabel moderasi.

Hasil penelitian menjelaskan ketidakadilan prosedural berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Sedangkan ketidakadilan distributif berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selanjutnya *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menemukan bahwa, *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif pada komitmen afektif didukung hipotesis.

Kata kunci: Ketidakadilan Prosedural, Ketidakadilan Distributif, Narima Ing Pandum, Komitmen Afektif

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the influence of 1) procedural injustice on affective commitment, 2) distributive injustice to affective commitment, 3) the role of moderation *narima ing pandum* in the relationship between procedural injustice with affective commitment and 4) the role of moderation *narima ing pandum* in the relationship between distributive injustice and affective commitment. The research method is in the form of a survey. The study population was all officials in the Tamansiswa College in Yogyakarta, taken as a sample of 210. The sampling method with purposive sampling techniques and data analysis using multilevel regression with moderating variables. The results of the study explained that procedural injustices had a positive and not significant effect on affective commitment. Whereas distributive injustice has a negative and significant effect on affective commitment. Furthermore, *narima ing pandum* does not moderate the effect of procedural injustice on affective commitment. The results found that, *narima ing pandum* moderates the effect of distributive injustice on affective commitment supported by the hypothesis.

Keywords: Procedural injustice, distribution injustice, *narima ing pandum*, affective commitment



PERNYATAAN

Dengan ini saya:

Nama : Prayekti

No. Mahasiswa : 11931005

Angkatan : 16

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun di Perguruan Tinggi lain
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik

yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Juli 2020

Yang membuat pernyataan



(Prayekti)



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah dipanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah berkenan melimpahkan Rahmat dan HidayahNya sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi dan studi doktoral (S3). Perjalanan menempuh S-3 ini merupakan proses perjalanan yang panjang, penuh dengan pergulatan antara meraih kemajuan atau menyerah pada keadaan, pengorbanan waktu, kesempatan, tenaga, dan biaya yang dengan sekuat hati harus saya taklukkan demi meraih tantangan tanggung jawab yang lebih besar.

Banyak pihak yang telah membantu dengan tulus dan memberikan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi dan studi program doktoral (S3). Oleh karena itu pada kesempatan ini perkenankanlah saya menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi.
2. Bapak Suyanto, S.E., M.Si. Selaku Dekan FE UST yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi.
3. Ibu Dra. Jajuk Herawati., M.M. Selaku Kaprodi Manajemen FE UST yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA, bapak Prof. Dr. Muafi, S.E. M.Si., serta bapak Dr. Wisnu Prajogo, MBA selaku Promotor dan Ko-promotor yang berkenan memberikan waktu dan kesabaran untuk membimbing dan mengarahkan dalam penulisan disertasi.

5. Bapak Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd., bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., M.M., dan bapak John Suprihanto, MIM., Ph.D. selaku Dewan Penguji yang telah memberikan masukan demi penulisan disertasi semakin berkualitas.
6. Seluruh civitas akademika Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi saya.
7. Para Responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, dan telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi saya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan balasan serta Rahmat dan Karunia atas segala bantuannya. Akhir kata saya menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, namun kiranya masih tetap memiliki manfaat dan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan bidang sumberdaya manusia.

Yogyakarta, Juni 2020

Prayekti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kontribusi Penelitian	19
E. Orisinalitas Penelitian.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
A. <i>Greud Theory</i> : Teori Pertukaran Sosial.....	22
B. <i>Injustice</i> (ketidakadilan)	24
C. Ketidakadilan Prosedural.....	28
D. Ketidakadilan Distributif.....	35
E. Komitmen Afektif.....	40
F. <i>Narima Ing Pandum</i>	43
G. Pengembangan Hipotesis.....	60
H. Model Penelitian.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	67
A. Rancangan Penelitian	67
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	68
C. Variabel , Definisi Operasional dan indikator	70
D. Uji validitas dan reliabilitas pre test	74
E. Uji Asumsi	75
F. Metode Analisis Data	76
G. Hasil Uji Data Sampel	79
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	88
A. Karakteristik Responden.....	88
B. Deskripsi Variabel	92
C. Hasil Uji Data	110
D. Hasil Analisis.....	116
E. Pembahasan	122
BAB V PENUTUP	135
A. Simpulan.....	135
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	135
C. Saran Penelitian	137
D. Keterbatasan Penelitian.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	140
LAMPIRAN	146

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Populasi Penelitian	68
Tabel 3.2 Item Total Statistics KD	80
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Ketidakadilan Distributif	80
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Ketidakadilan Prosedural	81
Tabel 3.5 Item Validitas Ketidakadilan Prosedural	82
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif	82
Tabel 3.7 Item Validitas Komitmen Afektif	83
Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas <i>Narima Ing Pandum</i>	84
Tabel 3.9 Item Validitas <i>Narima Ing Pandum</i>	85
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel Ketidakadilan Prosedural	86
Tabel 3.11 Uji Reliabilitas Variabel Ketidakadilan Distribusi	86
Tabel 3.12 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif	87
Tabel 3.13 Uji Reliabilitas Variabel <i>Narima Ing Pandum</i>	87
Tabel 4.14 Jenis Kelamin Responden	88
Tabel 4.15 Pendidikan Responden	89
Tabel 4.16 Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden	90
Tabel 4.17 Pengalaman Masa Kerja dalam Tahun	91
Tabel 4.18 Distribusi Responden berdasarkan Skala KP	93
Tabel 4.19 Statistik Indikator Keadilan Prosedural	94
Tabel 4.20 Statistik Variabel Keadilan Prosedural	96
Tabel 4.21 Distribusi Responden berdasarkan skala KD	97
Tabel 4.22 Statistik Indikator Ketidakadilan Distributif	98
Tabel 4.23 Statistik Variabel Ketidakadilan Distributif	100
Tabel 4.24 Distribusi Responden berdasarkan skala KA	101
Tabel 4.25 Statistik Indikator Komitmen Afektif	102
Tabel 4.26 Stastistik Variabel Komitmen Afektif	104
Tabel 4.27 Distribusi Responden berdasarkan skala NP	105
Tabel 4.28 Statistik Variabel <i>Narima Ing Pandum</i>	106
Tabel 4.29 Statistik Statistik Variabel <i>Narima Ing Pandum</i>	109
Tabel 4.30 Uji Validitas Variabel	111
Tabel 4.31 Hasil Uji Reliabilitas	112
Tabel 4.32 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov	113
Tabel 4.33 Koefisien <i>Collinearity</i>	114
Tabel 4.34 Koefisien Korelasi	115
Tabel 4.35 Hasil Koefisien Dengan Uji Glejser	116
Tabel 4.36 Pengujian Tanpa Variabel Moderasi	117
Tabel 4.37 Hasil Pengujian Moderasi	118
Tabel 4.38 Hasil Mean Split pada <i>Narima Ing Pandum</i>	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian dengan peran moderasi <i>Narima ing Pandum</i> ...	65
Gambar 3.2 Model Uji Regresi	78
Gambar 4.3 Hasil Model Penelitian	119
Gambar 4.4 Interaksi Ketidakadilan Prosedural	120
Gambar 4.5 Interaksi Ketidakadilan Distributif.....	12



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keadilan merupakan perhatian penting bagi organisasi, karena bagi karyawan persepsi keadilan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan di tempat kerja (Tjahjono *et.al.*, 2019; Hadi dkk. 2020). Di bidang penelitian sosial, keadilan organisasi adalah satu area yang memiliki potensi signifikan untuk menjelaskan berbagai perilaku kerja karena menerima perlakuan adil di tempat kerja adalah hal yang krusial bagi karyawan, dan akan mempengaruhi kualitas pekerjaannya. Konsep keadilan organisasional diperkenalkan oleh Greenberg (1987) untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan sebagai reaksi terhadap kebijakan dan praktek kerja di organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Wiili-Peltola, dkk (2007) yang menggambarkan pentingnya faktor keadilan organisasional. Demikian juga hasil penelitian dari Shan, Ishaq, & Shaheen (2015) yang menjelaskan bahwa keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Selain itu penelitian dari Le, Zheng, & Fujimoto (2016), menemukan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasi berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa keadilan organisasional sangat berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan. Demikian juga dari hasil penelitian Crow, Lee, & Joo

(2012) yang menyebutkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif dengan tingkat komitmen karyawan. Hasil penelitian lain tentang keadilan organisasional yaitu dari Till & Karren (2011), menunjukkan adanya pengaruh positif antara keadilan prosedural, keadilan interpersonal, terhadap kepuasan gaji. Demikian juga hasil penelitian Lau (2012) menunjukkan persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Gupta & Kumar (2013), menunjukkan adanya hubungan antara keadilan distributif, informasi karyawan dengan komitmen organisasional. Selain itu menurut Suliman & Kathairi (2013) terdapat pengaruh antara keadilan prosedural, keadilan interpersonal, komitmen afektif, komitmen kontinyu terhadap kinerja. Palupi (2013) bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara keadilan distributif kebijakan rotasi serta komitmen afektif dengan perilaku retalisasi. Hasil penelitian Raja & Krishnan (2014) menunjukkan LMX menengahi hubungan antara keadilan informasional dan komitmen afektif, dan memoderasi hubungan antara keadilan interpersonal dan komitmen afektif.

Hasil penelitian dari Khan & Abbas (2015) bahwa terdapat hubungan yang positif antara keadilan-prosedural dengan keterlibatan kerja. Hasil penelitian dari Cassar & Buttigieg (2015) terdapat hubungan antara kesejahteraan emosional dengan prosedural dan keadilan interaksional. Hasil penelitian Shan (2015) bahwa keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja, LMX memediasi hubungan antara keadilan distributif dan kinerja kerja, LMX menengahi

hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja, LMX memediasi hubungan antara keadilan interaksional dan kinerja kerja. Selain itu hasil penelitian dari Tjahjono (2015) bahwa keadilan distributif, tunjangan kinerja berpengaruh pada kepuasan dari tunjangan kinerja, keadilan distributif tunjangan kinerja berpengaruh pada kinerja, keadilan prosedural tunjangan kinerja pada kepuasan dari tunjangan kinerja. Menurut hasil penelitian (Le et al., 2016) bahwa keadilan prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian Sindhu, Ahmad, & Hashmi (2017) bahwa manajemen perubahan organisasi bertindak sebagai moderator antara hubungan LMX dan keadilan organisasional. Menurut hasil penelitian Badawi, H.K., & Muafi (2017) bahwa reputasi perusahaan memoderasi pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan informasional terhadap kepuasan pelanggan dengan pemulihan layanan.

Padahal pada kenyataan bisa terjadi yang dialami oleh karyawan tidak selalu keadilan, tetapi sebaliknya yaitu ketidakadilan. Misalnya, seorang karyawan akan merasakan imbalance uang seperti kenaikan gaji atau bonus sebagai tidak adil jika dia menerima lebih sedikit daripada karyawan lain yang dianggap bekerja pada tingkat yang sama (Sulu, Ceylan, & Kaynak, 2010). Dalam penelitian Johnson, Holladay, & Quinones (2009) bahwa untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan menggunakan teori keadilan organisasional. Demikian juga dalam Matta, Scott, Colquitt, Koopman, & Passantino (2017), bahwa perluasan dari teori keadilan organisasional adalah variabilitas keadilan, yang merupakan perbedaan antara orang dalam stabilitas

keadilan dari waktu ke waktu. Bisa terjadi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan bisa dapat berubah, dari keadilan yang tinggi menjadi rendah (terjadi ketidakadilan).

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan ketidakadilan organisasional. Hasil penelitian Elovainio (2017) bahwa persepsi ketidakadilan organisasi memengaruhi kesehatan. Menurut hasil penelitian Loosmore & Lim (2016) bahwa karyawan dengan OCB tidak mengharapkan keadilan (Johnson, Holladay, & Quinones, 2009). Hasil penelitian dari Loosmore & Lim (2016) bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam keadilan yang dirasakan antara lelaki dan perempuan. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja, emosi dengan ketidakadilan dalam kerja.

Penelitian dari (Barclay, Laurie, Skarlicki, & Daniel, 2009), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja dan emosi dengan ketidakadilan dalam kerja. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja, emosi dengan ketidakadilan dalam kerja, dikaitkan dengan niat balas dendam. Hasil penelitian Laurie & Maria (2016) terdapat hubungan antara tulisan ekspresif dan resolusi yang dirasakan dimediasi oleh ekspresi emosi negatif, emosi positif, dan persepsi ketidakadilan.

Konsep ketidakadilan mengacu pada konsep keadilan organisasional Cassar & Buttigieg (2015). Konsep keadilan organisasional diperkenalkan oleh Greenberg (1987) untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan sebagai reaksi terhadap perilaku organisasi. Teori keadilan organisasi

(Greenberg & Colquitt (2005) meneliti persepsi individu dari keadilan dalam hubungan kerja.

Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keadilan dan dampaknya terhadap perilaku dalam organisasi (Thomas & Nagalingappa, 2012). Keadilan organisasional dikategorikan secara luas ke dalam tiga kategori (Colquitt, 2001), yaitu keadilan distributif, mengacu pada keadilan yang terkait dengan hasil seperti penghargaan, kemudian keadilan prosedural yang mengacu pada bagaimana orang memahami bagaimana imbalan dan sumber daya dialokasikan dan keadilan interaksional yang mengacu pada tingkat keadilan yang terkait.

Menurut Greenberg (1986) terdapat dua aspek persepsi keadilan organisasional yaitu aspek keadilan struktural berkenaan dengan dimensi distributif dan prosedural, yang merupakan aspek stabil di lingkungan organisasi. Yang kedua adalah aspek keadilan sosial yang identik dengan dimensi keadilan interaksional yang bersifat dinamis. Dalam penelitian ini dibatasi pada ketidakadilan distribusi dan ketidakadilan prosedural. Dalam parameter keadilan organisasi, persepsi keadilan sangat terkait dengan keadilan dalam pembuatan pengambilan keputusan, serta bagaimana ganjaran sumber daya dialokasikan dan didistribusikan. Keadilan telah menjadi salah satu bidang terpenting pengembangan penelitian dan teori dalam psikologi organisasi selama lebih dari dua dekade (Cassar & Buttigieg, 2015).

Menurut Greenberg & Colquitt (2005) seperti dikutip dalam Ha & Ha (2015), Persepsi keadilan sebagai konstruk keadilan organisasional dianggap

sebagai salah satu anteseden yang paling penting yang memengaruhi perilaku anggota organisasi. Sehingga apabila penilaian tidak adil terhadap anggota dalam sebuah organisasi sering kali menimbulkan kurangnya usaha dan kerja diantara mereka. Dalam pengaturan organisasi, penting untuk memahami persepsi keadilan cenderung mempengaruhi atau menimbulkan efek negatif atau positif dari anggota organisasi. Misalnya, anggota yang memiliki persepsi ketidakadilan terhadap organisasi maka akan menunjukkan perilaku yang merugikan, (Jordan, Gillingtine, & Hunt, 2004, dalam (Ha & Ha, 2015), dan dapat berdampak negatif terhadap kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, anggota yang memiliki persepsi positif tentang keadilan akan mengungkapkan sikap dan perilaku yang baik seperti peningkatan komitmen, dan akhirnya berkontribusi pada keberhasilan kinerja.

Komitmen organisasional adalah salah satu variabel yang paling sering digunakan dalam kaitannya dengan keadilan organisasional. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keterikatan psikologis antara karyawan atau anggota dan organisasi Meyer & Allen (1991) (dalam Ha & Ha, 2015). Individu dengan komitmen tinggi dicirikan memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan (Cho & Huang, 2012). Komitmen organisasional sangat berpengaruh sehingga dapat mengubah perilaku Karyawan Lambert (2003) (dalam Crow et al., 2012).

Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen yaitu: (a) afektif, (b) kontinuans, dan (c) normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi, sementara komitmen kontinuans terkait dengan biaya meninggalkan organisasi. Komitmen normatif dikaitkan dengan perasaan berkewajiban untuk tinggal dengan organisasi. Diantara komponen-komponen ini, sebagian besar pengalaman kerja individu terutama dalam sebuah organisasi diharapkan memiliki hubungan dengan domain afektif (Allen & Meyer, 1996). Selain itu, komitmen afektif melibatkan perasaan motivasi intrinsik daripada perasaan tertekan (komitmen kontinu) dan kewajiban (komitmen normatif) dan cenderung berhubungan dengan sikap dan perilaku positif (Poon, 2013). Selanjutnya dari ketiga komponen komitmen, komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Menurut Solinger et al. (2008) dalam (Mercurio, 2015) setelah melakukan meta analisis terhadap studi empiris tentang komitmen menemukan bahwa komitmen afektif berulang kali memiliki korelasi lebih kuat daripada komponen komitmen lainnya dengan *turnover* dan performa. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada komitmen afektif.

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasional, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung memiliki komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Raja & Krishnan, 2014b).

Demikian pula, hasilnya juga didukung oleh tinjauan meta analitik Crow (2012). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt, 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa komitmen organisasional berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer et al., 1989 dalam (Crow et al., 2012).

Sementara rendahnya tingkat komitmen terhadap sebuah organisasi terkait dengan sikap dan perilaku negatif seperti penyimpangan pekerjaan (Haarr, 1997 dalam (Crow et al., 2012), dan ketidakhadiran (Crow et al., 2012). Kurangnya komitmen organisasional itu sendiri bisa bersumber dari rasa ketidakadilan (Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002) dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja. Karyawan menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil. Beberapa penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional karyawan (Raja & Krishnan, 2014b).

Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatnya absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan. Siegel, Post, Fishman, & Garden (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan

dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja. Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan, dalam hal sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990); (Tjahjono, 2008).

Kemarahan menempati peran sentral dalam teori dan penelitian kontemporer tentang bagaimana orang menanggapi ketidakadilan dan mengatasi janji-janji yang tidak benar (Karl, Scott, & Mark, 2004). Kemarahan merupakan emosi panas, yang ditimbulkan oleh orang lain dan sering mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan langsung atau tidak langsung melawan sumber yang menimbulkan kemarahan (Karl et al., 2004). Sehingga persepsi karyawan yang merasakan ketidakadilan akan menimbulkan rasa kemarahan yang akan berdampak pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Domagalski & Steelman (2005) bahwa ketidakmampuan interpersonal dan adanya perlakuan tidak adil, diprediksi akan memicu kemarahan karyawan yang kemudian mengarah pada ungkapan kemarahan yang dapat dimanifestasikan secara lahiriah, ditekan, atau dikendalikan. Selain itu secara organisasi, potensi timbulnya kemarahan karyawan sebagai berkurangnya produktivitas dan komitmen (Domagalski & Steelman, 2005). Menurut Averill (1982) dalam Domagalski & Steelman (2005) bahwa kemarahan adalah emosi sosial dalam arti bahwa hal itu terjadi dalam kaitannya dengan seseorang atau tentang sesuatu. Sebuah model

kemarahan di tempat kerja dikembangkan dan diuji berdasarkan *Affective Events Theory* (AET) (Weiss & Cropanzano, 1996).

Pada masyarakat Jawa dikenal memiliki aturan yang baku dalam penggunaan bahasa, tutur kata dan etika. Lebih lanjut lagi, dalam budaya Jawa orang harus berbicara perlahan-lahan dan halus, sedapat mungkin menyembunyikan perasaan asli sebagai pengejawantahan dari prinsip *isin* dan *sungkan* (Baqi, 2016). Sehingga bagi masyarakat Jawa untuk memperlihatkan perasaan-perasaan secara spontan dianggap kurang pantas, seperti gembira, sedih, kecewa, marah, putus asa, harapan-harapan, atau rasa belas kasihan akan disembunyikan untuk tidak diperlihatkan pada banyak orang. Hal ini menyebabkan kebanyakan masyarakat Jawa akan memperlihatkan senyuman sebagai ekspresi marah, demi menjunjung prinsip-prinsip diatas. Selain itu ekspresi marah bagi orang Jawa juga diperlihatkan dengan sikap *narima ing pandum*. *Narima* merupakan falsafah jawa yang merupakan konstruk penerimaan diri (Herdiana & Triseptiana, 2013a). Penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri (Heryadi, 2015b). Pengakuan akan keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya. Sementara dari penelitian Sudaryanto (2008) bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) membangun keyakinan akan *narima ing pandum* (menerima takdir dengan ikhlas). Menerima keadaan diri apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri.

Perguruan Tamansiswa merupakan salah satu perguruan yang mempunyai latarbelakang pada budaya Jawa. Perguruan Tamansiswa didirikan di Yogyakarta pada tanggal 3 Juli 1922 (hari Senin Kliwon 8 Zulka'idah tahun Ehe 1852, 1340 H). Kelahiran Tamansiswa ditandai dengan candrasengkala, "*Lawan Sastra Ngesti Mulya*" (1852 tahun Jawa/Saka) bersamaan dengan tahun 1922 Masehi. Candrasengkala tersebut menyatakan berdirinya Tamansiswa untuk berjuang dengan semboyan berarti, "Dengan ilmu pengetahuan mencita-citakan (mencapai) kemuliaan (kebahagiaan)". Semboyan tersebut sangat tepat, sebab pada waktu itu sedang dalam cengkraman kekuasaan Belanda yang menjadikan bangsa menderita kemelaratan di segala bidang, terutama kebodohan, yang perlu mendapatkan ilmu pengetahuan dan pendidikan.

Lebih jelasnya Candrasengkala *Suci Tata Ngesti Tunggal*, berarti "Dengan suci dan tertib mencapai persatuan", menunjukan tahun Jawa/Saka, 1854 (suci = 4; tata = 5; ngesti = 8; tunggal = 1) dan tahun Masehi, 1923. Candrasengkala tersebut menunjukan tahun mulai bangkitnya Persatuan Tamansiswa serta merupakan janji bagi para anggotanya untuk: Suci batinnya, tertib lahirnya, luhur maksudnya dan sempurna tujuannya. *Suci Tata Ngesti Tunggal*, menjadi pedoman/penunjuk arah dan pegangan orang hidup merdeka serta merupakan niat/tekad. *Suci* berarti bersih atau tidak kotor batinnya. *Tata* berarti tertib teratur tingkah lakunya. *Ngesti* atau *Esti* artinya tujuan (cita – cita – luhur), *tunggal* artinya bersatu/menunggal membentuk persatuan yang kokoh.

Masyarakat menyambut baik berdirinya Tamansiswa, terbukti dengan perkembangan Perguruan Tamansiswa dari waktu ke waktu menunjukkan perkembangan yang sangat berarti. Tetapi perkembangan tersebut mengalami pasang surut, karena situasi pada saat sebelum dan setelah kemerdekaan Republik Indonesia. Pada saat sebelum kemerdekaan, yaitu zaman kolonial, kehadiran Perguruan Tamansiswa tampak jelas menonjol, karena perwujudannya yang jelas dan tegas berbeda dengan sekolah-sekolah negeri dan pendidikan kolonial yang berlaku. Masyarakat pergerakan yang berjuang melawan kolonialisme melihat bahwa Tamansiswa merupakan usaha yang berhasil dalam menggembleng kader-kader bangsa melalui penanaman dalam jiwa para siswanya sifat-sifat nasionalisme, patriotism, semangat berjuang, jiwa berdikari dan jiwa merdeka. Hal tersebut menyebabkan Tamansiswa mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang berjuang menentang penjajahan. Dengan demikian Tamansiswa adalah satu dengan gerakan masyarakatnya dan merupakan matarantai yang tak terpisahkan. Tamansiswa pernah mengalami masa kejayaan yaitu dengan mendapat dukungan rakyat. Tamansiswa yang semangatnya adalah untuk mengangkat derajat manusia, bangsa dan Negara Indonesia. Ketika sebagian besar rakyat Indonesia sadar akan posisinya sebagai bangsa yang terjajah dan semangat kebangsaannya bangkit, maka Tamansiswa mendapat dukungan rakyat sehingga berkembang.

Di samping pernah mengalami kejayaan, Perguruan Tamansiswa juga pernah mengalami kesulitan, yaitu pada masa pemerintahan Jepang. Pada

masa pemerintahan Jepang adalah masa yang paling sulit karena adanya peraturan baru menyebabkan penurunan dari Perguruan Tamansiswa. Keadaan semakin sulit, pada waktu itu orang Tamansiswa selalu hidup sederhana sebagai akibat sistim *zelfbedruipen*, semata-mata hidup diatas kaki sendiri tiada bantuan dari siapapun, soal subsidi tidak ada dalam pikiran orang Tamansiswa dan tidak minta dan juga tidak menolak jika akan diberi. Sikap hidup yang mandiri kemudian dikenal dengan opor bebek, harus dapat hidup dari kakinya sendiri tanpa minta bantuan dari siapapun. Hidup Tamansiswa hanya dari uang sekolah yang diterima setelah dipotong untuk keperluan perguruan. Walaupun hidup orang Tamansiswa selalu sederhana dan serba kekurangan akan tetapi segala sesuatu diatur secara kekeluargaan, tiada majikan buruh dan dijalankan secara demokratis dan leiderschap maka sudah senang apalagi jika diketahui keberhasilan dari pendidikan. Hidup secara kekeluargaan kemudian dikenal dengan sistem among, Dalam sistem *among* mengajak anggotanya menjadi insan merdeka jasmani, rokhani, dan pikirannya, disertai rasa tanggungjawab dan kesadaran akan pentingnya bermitra dengan orang lain. Selain itu, pada saat pemerintahan Jepang juga dikenal dengan sikap hidup yang dikenal dengan “*ngentung*”. Sikap hidup ngentung merupakan hidup seperti entung, kepompong bakal kupu-kupu, jika sampai saatnya bolehlah terbang semerdekanya sampai kemana-mana. Pada saat yang genting itu kekeluargaan dan kebudayaan dipelihara sebaik-baiknya. Dana yang ada disumbangkan untuk: 1. Ngentung dan memelihara

kebudayaan, 2. Memberi uang tunggu bagi anggota yang memerlukan, 3. Dana belajar anak-anak guru Tamansiswa.

Namun setelah kemerdekaan, Perguruan Tamansiswa secara perlahan perkembangannya mulai menurun. Seperti yang dikutip oleh Prof. Sri Edi Swasono sebagai ketua umum Perguruan Tamansiswa, bahwa pada usia yang ke-84 tahun Perguruan Tamansiswa telah dituduh oleh sebagian masyarakat sedang dalam keadaan menurun. Salah satu temuan jawabannya adalah :

“Secara berangsur-angsur Tamansiswa telah ditinggalkan oleh kader-kadernya yang pernah menerima bimbingan langsung dari Ki Hadjar Dewantara”.

Selanjutnya, menurut Prof. Supriyoko, sebagai wakil ketua Majelis Luhur bahwa,

“Tamansiswa sekarang ini dalam posisi yang terperosok, karena tidak ada sekolahan yang unggul, baik tingkat daerah maupun nasional”.

Penurunan perkembangan Perguruan Tamansiswa berakibat pada kecilnya penerimaan pada aspek-aspek distributif yang dibawah standar atau bisa dikatakan bahwa pendapatannya kecil. Kecilnya pendapatan diperkuat oleh beberapa pamong yang sebagian besar mengatakan bahwa pendapatan yang diterima oleh para anggota sangatlah kecil. Walaupun secara nominal, besaran dari penerimaan pendapatan yang kecil tetapi pada kenyataannya para pamong (anggota) dari Perguruan Tamansiswa tetap mempunyai komitmen yang kuat. Komitmen yang kuat ditandai dengan banyaknya pamong yang

mempunyai masa kerja diatas 30 tahun, bahkan ada yang masa kerjanya sampai 40 tahun.

Sejak awal berdirinya, para anggota Perguruan Tamansiswa sudah mempunyai jiwa *narima ing pandum* yang tinggi. Jiwa *narima ing pandum* yang tinggi ditandai dengan semboyan yang dimiliki yaitu “lawan sastra ngesti mulya”. Lawan sastra ngesti mulya, mempunyai arti bahwa dengan ilmu pengetahuan mencita-citakan (mencapai) kemuliaan (kebahagiaan). Semboyan lain yang dimiliki yaitu suci tata ngesti tunggal, hal itu merupakan janji bagi para anggotanya untuk suci batinnya tertib lahirnya luhur maksudnya dan sempurna tujuannya (Ed, 2000). Selain itu adanya ajaran *opor bebek*, kekeluargaan yaitu pada sistem *among* serta *ngentung*. Oleh karenanya sejak awal berdirinya Perguruan Tamansiswa sudah mengenal dengan *narima ing pandum*.

Narima ing pandum sejalan dengan perilaku asertif, perilaku asertif adalah perilaku yang mampu mengekspresikan hak, pikiran, kepercayaannya secara langsung jujur dan dengan cara terhormat serta tidak mengganggu orang lain (Seco dkk., 2014; (Coetzee, 2005). Dengan berperilaku asertif pada hampir semua situasi orang akan merasa respek, senang bekerjasama dengan individu yang bersangkutan. Perilaku asertif akan muncul pada saat orang melakukan hubungan interpersonal dengan orang lain. Pada saat hubungan tersebut pihak yang satu merasa nyaman dan pihak yang lain juga merasa nyaman (Coetzee, dkk.,2006). Nyaman dengan dirinya ditumbuhkan dengan tidak terlalu berlebihan dengan emosinya, memiliki toleransi, mempunyai *self*

respect dan mempunyai kemampuan untuk menghadapi masalah. Sedangkan yang dimaksud dengan merasa nyaman dengan orang lain adalah mampu memberikan kasih dan dan mampu menerima perhatian orang lain, mempunyai hubungan personal yang memuaskan, serta suka dan percaya pada orang lain. Di dalam perusahaan atau organisasi dengan berperilaku asertif, karyawan dapat berinteraksi secara baik dan efektif dengan atasan, bawahan, atau rekan selevelnya (Mc Cabe, 2003; Coetzee, dkk.,2006). Hal ini sangat menguntungkan perusahaan, karena dengan komunikasi dan interaksi yang baik maka akan memperlancar jalannya informasi dalam perusahaan tersebut. Selain itu, interaksi yang baik antar karyawan juga akan membuat suasana bekerja menjadi menyenangkan. Dengan demikian akan membuat para karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Oleh karenanya adanya persepsi ketidakadilan dalam organisasi tidak harus dimunculkan dengan emosi tetapi dapat berperilaku asertif. Dalam tulisannya, Duffy (2012) mengungkapkan bahwa emosi adalah sesuatu yang sangat normal dan merupakan perasaan yang sehat. Emosi marah tidak harus berujung pada perilaku agresi, marah yang dikelola dengan baik akan memunculkan perilaku yang dapat diterima norma sosial seperti perilaku asertif, namun jika marah tidak mampu dikelola dengan baik, maka marah dapat berdampak pada munculnya perilaku agresi atau kekerasan yang tidak diterima norma sosial. Dengan adanya sifat emosi maka persepsi ketidakadilan organisasional berpengaruh pada tingkat komitmen afektif. Tingkat komitmen afektif bisa menjadi lemah ataupun kuat tergantung pada

sifat marah. Pada orang Jawa, dengan dimilikinya budaya *narima ing pandum*, maka terjadinya persepsi ketidakadilan kemungkinan berpengaruh pada kuat tidaknya komitmen afektif dari para karyawannya (anggotanya). Dengan kata lain bahwa dalam budaya *narima ing pandum* memengaruhi persepsi ketidakadilan organisasional terhadap komitmen afektif.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan mengungkap *narima ing pandum* sebagai perilaku asertif yang terkait dengan nilai kearifan budaya Jawa (lokal) sebagai variabel moderasi antara ketidakadilan organisasional berdasarkan distributif dan prosedural dengan komitmen afektif.

B. Rumusan Masalah

Masalah penelitian dalam disertasi ini adalah bagaimana membangun suatu model empirik (*Empirical Research Model*) yang dapat mengisi kekosongan dari beberapa model penelitian empiris terdahulu. Model yang dibangun untuk mengisi kekosongan penelitian tentang ketidakadilan dan pengaruhnya pada komitmen afektif dengan peran moderasi *narima ing pandum*.

Menurut Boer *et al.* (2002) kurangnya komitmen afektif dapat bersumber dari persepsi ketidakadilan dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja. Adanya persepsi ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan (Greenberg, 1990; Tjahjono, 2008). Ekspresi emosi bagi orang Jawa diperlihatkan dengan sikap *narima ing pandum*. *Narima* merupakan falsafah jawa yang merupakan konstruk penerimaan diri (Herdiana & Triseptiana, 2013). Penerimaan diri

adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri (Heryadi, 2015). Pada orang Jawa, dengan dimilikinya budaya *narima ing pandum*, maka terjadinya persepsi ketidakadilan kemungkinan berpengaruh pada kuat tidaknya komitmen afektif dari para karyawannya (anggotanya). Dengan kata lain bahwa dalam budaya *narima ing pandum* mempengaruhi persepsi ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Tingkat komitmen afektif bisa menjadi lemah ataupun kuat tergantung pada sikap *narima ing pandum*. Adapun pertanyaan dalam penelitian yaitu:

1. Apakah ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif?
2. Apakah ketidakadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif?
3. Apakah *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural pada komitmen afektif?
4. Apakah *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributive pada komitmen afektif?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif.
3. Menguji dan menganalisis peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif.

4. Menguji dan menganalisis peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis, yakni untuk mengembangkan teori lanjut. Di mana kajian tentang peran moderasi *narima ing pandum* antara ketidakadilan organisasional dengan komitmen afektif akan memperkaya teori-teori tentang keadilan organisasional dan perannya terhadap *outcome*.

Selain itu hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi metodologis yang merupakan kontribusi yang bermanfaat untuk pengembangan metode-metode penelitian. Serta hasil penelitian memberikan kontribusi bagi manajemen khususnya dalam hal keadilan organisasional, *narima ing pandum* dan komitmen organisasional. Secara praktis, hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi berbagai pihak dan juga sebagai referensi bagi peneliti untuk mengintegrasikan pengetahuan dan fakta lapangan sehingga dapat melihat, merasakan, dan menghayati praktek manajemen sumberdaya manusia.

E. Orisinalitas Penelitian

Menurut hasil penelitian Badawi et al., (2017) bahwa reputasi perusahaan memoderasi pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan informasional terhadap kepuasan pelanggan dengan pemulihan layanan. Hasil penelitian dari Cassar & Buttigieg (2015) terdapat hubungan antara kesejahteraan emosional dengan prosedural dan keadilan interaksional.

Selanjutnya hasil penelitian Palupi (2013) bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara keadilan distributif kebijakan rotasi serta komitmen afektif dengan perilaku retalisasi. Hasil penelitian Raja & Krishnan (2014) menunjukkan LMX menengahi hubungan antara keadilan informasional dan komitmen afektif, dan memoderasi hubungan antara keadilan interpersonal dan komitmen afektif. Hasil penelitian Shan et al (2015) bahwa keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan ketidakadilan organisasional. Penelitian dari Barclay et al (2009), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja dan emosi dengan ketidakadilan dalam kerja. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja, emosi dengan ketidakadilan dalam kerja, dikaitkan dengan niat balas dendam. Hasil penelitian Laurie & Maria (2016) terdapat hubungan antara tulisan ekspresif dan resolusi yang dirasakan dimediasi oleh ekspresi emosi negatif, emosi positif, dan persepsi ketidakadilan.

Pada penelitian Tjahjono (2008) bahwa persepsi ketidakadilan yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan. Pada penelitian lain bahwa kurangnya komitmen organisasional bersumber dari rasa ketidakadilan dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja (Boer et al., 2002). Uyun (2017) dalam penelitiannya membahas tentang *narima ing pandum* pada masyarakat terdampak gunung merapi.

Dengan menggunakan konsep ketidakadilan organisasional, dengan peran moderasi *narima ing pandum* merupakan kebaruan dari penelitian ini. Selain itu ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif juga merupakan kebaruan dalam penelitian ini. Oleh karena itu dalam penelitian ini mengungkap *narima ing pandum* yang terkait dengan nilai kearifan budaya Jawa (lokal) sebagai variabel moderasi antara ketidakadilan organisasional.

Berdasarkan uraian tersebut, maka sebagai orisinalitas dalam penelitian ini adalah mengangkat isu peran moderasi *narima ing pandum* antara persepsi ketidakadilan distributif dan prosedural dengan komitmen afektif.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Grend Theory*: Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini mendasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory). Teori pertukaran sosial Blau (1964) menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, akan ada norma resiprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pertukaran sosial melibatkan dua sisi utama yaitu keadilan dan kepercayaan (Russel Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam model pertukaran sosial, bawahan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya dan melakukannya dengan baik dalam hubungannya untuk memperoleh imbalan (Jr, 2003); (Jones, 1976).

Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Menurut Lawler & Thye (1999), individu akan melakukan suatu transaksi dengan individu lain untuk mencapai tujuan karena dia yakin tidak dapat mencapainya

sendiri. Adanya kepentingan individu serta faktor saling ketergantungan ini menjadi elemen utama dalam pertukaran sosial.

Hubungan pertukaran sosial pada hakekatnya adalah teori pertukaran sosial yang berlandaskan pada prinsip transaksi ekonomi. Individu berhak mendapatkan imbalan material yang berupa barang dan atau jasa yang telah disediakan orang lain. Teori pertukaran sosial ini tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang (Russel Cropanzano & Mitchell, 2005). Menurut George C. Homans (1958), teori pertukaran sosial dikembangkan berdasarkan tiga asumsi: yakni: 1) perilaku sosial sebagai sebuah rangkaian peraturan, 2) individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran, 3) saat individu menerima imbalan dari pihak lain, mereka merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya. Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun pemberian. Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi.

Teori ini merupakan teori yang menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi, karena menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Teori pertukaran sosial ini memandang hubungan interpersonal seperti sebuah transaksi dagang, di mana seseorang saat berhubungan dengan orang lain mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Konsep G. C. Homans (1961) tersebut, oleh Waters

(1994) disimpulkan sebagai adanya kemungkinan dari sebuah perilaku khusus akan meningkat sejalan dengan frekuensi perilaku yang dilakukannya dimasa lalu ketika memperoleh imbalan, kesamaan kondisi saat ini dengan kondisi dimasa lalu memperoleh imbalan. Perilaku khusus akan turun, ketika biaya meningkat, tidak sebanding dengan imbalan yang diterimanya.

Penelitian Colquitt (2013) memfokuskan pada 4 tipe pertukan sosial, yakni pertukaran antar karyawan dan organisasi yang diwakili oleh *Perceived Organizational Support* (POS), petukaran antara karyawan dan atasan, yang diwakili oleh leader-member exchange (LMX), kepercayaan, dan komitmen.

Menurut Eisenberger, Huntington, & La-Mastro (1986) dukungan organisasional persepsian adalah kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan yang ditunjukkan melalui persepsi karyawan mengenai tingkat kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, kebutuhan sosio emosional, peningkatan kemampuan kerja karyawan, dan bantuan efektif yang tersedia ketika karyawan membutuhkannya sewaktu-waktu untuk kepentingan pekerjaannya.

B. *Injustice* (ketidakadilan)

Johnson et al., (2009) menyebutkan bahwa untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan dapat menggunakan teori keadilan organisasional. Demikian juga dalam (Matta et al., 2017), bahwa perluasan dari teori keadilan organisasional adalah variabilitas keadilan, yang merupakan perbedaan antara orang dalam stabilitas keadilan dari waktu ke waktu. Bisa terjadi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan bisa dapat berubah, dari keadilan yang

tinggi menjadi rendah (terjadi ketidakadilan). Seiring waktu, periset keadilan telah menemukan bahwa persepsi tentang keadilan telah berkorelasi dengan banyak faktor kognitif, afektif dan perilaku yang pada gilirannya telah terbukti mempengaruhi perilaku masyarakat dan berdampak pada kinerja dan hasil organisasional (Loosmore & Lim, 2016). Dengan demikian ketidakadilan organisasional pada penelitian ini menggunakan teori keadilan untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan.

Keadilan organisasional adalah satu konsep dalam ilmu perilaku organisasional yang menjelaskan tentang persepsi pegawai atau pekerja terhadap keadilan yang diterima dari organisasi. Persepsi pada keadilan organisasional bersifat subyektif bagi seseorang dan berdasarkan pengalaman. Artinya persepsi keadilan tidak berdasarkan standar moral obyektif yang ada pada kelompok sosial maupun pada prinsip dan nilai baku tertentu (Ha & Ha, 2015). Russel Cropanzano & Greenberg (1997) juga menyebut bahwa persepsi tentang keadilan merupakan wujud pemikiran individual maka keadilan lebih subyektif seperti yang dipersepsikan oleh seseorang.

Teori keadilan organisasional menyediakan gambaran tentang bagaimana harapan pegawai mengenai keadilan yang diinginkan dari perlakuan organisasi terhadap mereka. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Russel Cropanzano & Greenberg (1997), sikap dan perilaku pekerja sangat terkait dengan persepsi yang dimiliki terhadap keadilan. Perlakuan yang diterima di tempat kerja membentuk persepsi keadilan seorang karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa dirinya diperlakukan tidak adil, maka dapat

mengakibatkan tidak komitmen dan sikap frustrasi terhadap organisasi maupun terhadap karyawan lain (Greenberg, 1990).

Secara garis besar konsep keadilan organisasional terdiri dari tiga dimensi yakni keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional dalam rangka keadilan keseluruhan (Colquitt, 2012). Pertanyaan tentang keadilan mencuat ketika suatu keputusan mengenai pembagian sumberdaya dibuat. Sebagai contoh, ketika gaji dibayarkan kepada pegawai, akan memancing perhatian mengenai keadilan. Pada faktanya orang-orang bekerja dalam rangka untuk mendapatkan kenaikan gaji dan keuntungan sosial menunjukkan bahwa organisasi secara lebih menonjol merupakan pengatur kecenderungan persepsi keadilan (Russel Cropanzano & Greenberg, 1997).

Greenberg (1990) membedakan dalam dua aspek persepsi keadilan organisasional. Yang pertama adalah aspek keadilan struktural. Yang kedua adalah aspek keadilan sosial. Aspek keadilan struktural berkenaan dengan dimensi distributif dan prosedural, yang merupakan aspek stabil di lingkungan organisasi. Sedangkan aspek sosial identik dengan dimensi keadilan interaksional yang bersifat dinamis.

Dalam penelitian dibatasi pada keadilan distributif dan keadilan prosedural, kedua tipe keadilan tersebut menjadi fokus penting para karyawan (Tjahjono, 2008). Selain itu kedua jenis keadilan tersebut sering dibahas dalam berbagai penelitian keadilan organisasional. Keadilan distributif telah

menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir (Colquitt, 2001).

Pada awal perkembangan konstruk keadilan, inisiasi dari Adams (1963) menunjukkan bahwa seseorang cenderung membandingkan antara rasio pekerjaan yang dilakukan dengan imbalan yang diterima. Perbandingan yang dilakukan seseorang juga linier dengan misalnya antara imbalan dan promosi dengan kerja keras (*effort*). Kemudian perbandingan tersebut melebar tidak hanya pada tingkat individu, namun juga terjadi proses memperbandingkan kerja keras dan hasil diantara anggota organisasi. (Greenberg, 1990) melengkapi dengan menambahkan alokasi imbalan sebagai pemrediksi persepsi keadilan. Konsep tersebut lazim terdengar sebagai keadilan distributif.

Greenberg & Colquitt (2005) menjelaskan bahwa keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai kondisi pekerjaan yang menuntun pekerja berada pada pertimbangan untuk percaya bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak. Keadilan adalah tentang bagaimana imbalan dan hukuman didistribusikan dari dan oleh kolektivitas kelompok sosial, dan juga termasuk pada bagaimana orang-orang mengatur hubungan satu sama lain. Termasuk juga tentang siapa mendapatkan apa dan seperti pada partisipan dalam transaksi sosial dalam organisasi mempercayai bahwa mereka termasuk orang yang baik.

Ketika seorang pegawai memiliki persepsi adanya ketidakadilan, ada beberapa kemungkinan keputusan yang dapat mereka ambil antara lain: 1)

mengubah masukan mereka, 2) mengubah hasil mereka, 3) mendistorsikan persepsi tentang diri sendiri terhadap konteks ketidakadilan yang dihadapi, 4) mendistorsi persepsinya orang lain, 5) memilih acuan atau ukuran yang berlainan, atau 6) berhenti dari pekerjaan (Raja & Krishnan, 2014b).

Pada penelitian ini menggunakan teori keadilan untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan baik pada keadilan prosedural maupun keadilan distribusi.

C. Ketidakadilan Prosedural

1. Deskripsi Ketidakadilan Prosedural

Menurut Tepper, Duffy, Henle, & Lambert (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Dalam konteks organisasional yang menjadi dasar pembagian sumberdaya adalah prosedur. Maka perlu bagi organisasi untuk memperhatikan aspek-aspek prosedural, misalnya kejelasan informasi tentang penggajian pegawai. Tyler & Blader (2003) menyatakan bahwa dalam organisasi, para pegawai juga memperhatikan hal-hal apa saja yang menjadi dasar sebuah aturan atau keputusan dibuat.

Greenberg & Folger (1983) menyatakan bahwa saat pekerja melakukan penilaian terhadap keadilan sebuah keputusan manajerial,

mereka tidak hanya peduli pada hasil (berapa banyak kenaikan gaji yang akan aku peroleh?) tapi pada bagaimana keputusan dibuat (apa saja kriteria yang digunakan untuk keputusan ini?). Keadilan prosedural meliputi bagaimana suatu keputusan diambil disebut oleh Thibaut & Walker (1975) merupakan langkah awal terminologi keadilan prosedural disebut dalam penelitian.

Literatur yang muncul setelah itu memeriksa pengaruh penilaian kerja terhadap persepsi pekerja tentang keadilan prosedural. Greenberg (1986) membuktikan bahwa suatu proses, baik tentang pengumpulan informasi untuk penilaian kerja maupun hasil penilaian kerja yang telah dibuat, mempunyai banyak hubungan dengan keadilan prosedural.

Tyler (1990) menyebutkan bahwa orang-orang peduli pada proses pengambilan keputusan. Mereka mempertimbangkan fakta-fakta tentang representasi, netralitas, bias, kejujuran, kualitas keputusan dan konsistensi. Berbagai konsentrasi tersebut bersifat linier terhadap persepsi pekerja pada seluruh bentuk aktivitas dalam suatu organisasi. Sebagai contoh bahwa tidak semua pekerja dalam organisasi mendapatkan kesempatan untuk mengalami proses training tertentu dalam rangka promosi. Beberapa pekerja yang tidak mendapat kesempatan tersebut barangkali melihat bahwa pemberian kesempatan yang kurang adalah sebuah bentuk ketidakadilan prosedural.

Murphy & Tyler (2008) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi

bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Secara lebih spesifik, persepsi rasional tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa pekerja tidak hanya peduli pada hasil yang mereka terima setelah menghadapi suatu otoritas pengambil keputusan (atasan kerja), namun mereka juga peduli pada perlakuan yang diterima sepanjang suatu tugas yang mereka kerjakan.

Oleh karenanya ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Ketidakadilan prosedural sangat penting bagi pekerja, karena perlakuan yang diterima dari suatu otoritas organisasi menyediakan informasi tentang siapa yang paling tidak berharga dari anggota kelompok (Lind & Tyler, 1992). Keadilan suatu prosedur mengkomunikasikan penghormatan, meminggirkan seseorang, bahkan menjadikan seseorang merasa dikeluarkan dari kelompok atau organisasi (Murphy & Tyler, 2008).

Hasil penelitian Lind & Tyler (1992) menunjukkan bahwa orang-orang yang merasa diperlakukan secara adil oleh suatu organisasi cenderung lebih menerima suatu keputusan yang diambil dan menuruti aturan yang ada. Sebagai contoh Lind & Tyler (1988) melakukan wawancara secara acak pada sampel masyarakat yang tinggal di Chicago tentang sikap mereka ketika berhadapan dengan polisi dan pengadilan. Dari 650 masyarakat yang menghadapi situasi tersebut, ditemukan fakta bahwa

ada keutamaan persepsi keadilan prosedural saat mereka menghadapi otoritas utama dalam penegakan hukum. Dengan kata lain, pada saat seseorang menghadapi suatu otoritas yang menyangkut suatu keputusan penting, persepsi dia terhadap keputusan tidaklah menjadi perhatian utama. Yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana alasan rasional dari penerapan suatu keputusan, apa saja yang mendasari keputusan tersebut dan bagaimana alur logis yang terjadi.

Murphy & Tyler (2008) menambahkan telah banyak bukti yang menjelaskan tentang pentingnya memperhatikan keadilan prosedural. Keadilan prosedural dapat meningkatkan kerelaan seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh otoritas yang lebih tinggi serta penerimaan terhadap peraturan. Penerimaan tersebut dapat terjadi dalam kasus yang beragam serta perangkat situasi yang berbeda, asal masih ada persepsi bahwa seseorang diperlakukan dengan adil secara prosedural. Di sisi lain, meskipun studi tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan, mekanisme psikologis mendasari kejadian ini menjadi kurang jelas.

Ada perbedaan sikap antara orang-orang yang diperlakukan sama secara prosedural. Seseorang mungkin merasa adil dan orang lain mungkin merasa tidak adil atas keputusan yang sama. di dalam penilaian tentang keadilan tersebut terdapat situasi emosional yang berbeda. Lantas reaksi emosional yang muncul menjadi dasar *judgement* terhadap keadilan.

2. Konsep Ketidakadilan Prosedural

Ketidakadilan prosedural mengacu pada keadilan prosedural, terdapat dua teori keadilan prosedural yakni *control theory* dan *the group value model*. *Control theory* menyatakan bahwa individu memiliki keinginan untuk melakukan kontrol atas apa yang terjadi pada dirinya (Thibaut & Walker, 1975). Model kepentingan pribadi atas model instrumental ini didasarkan pada asumsi bahwa individu berusaha memaksimalkan perolehan pribadi mereka saat berinteraksi dengan orang lain. Model ini memperluas asumsi dengan membuat dugaan bahwa individu bukan hanya akan melakukan pilihan hasil dan prosedur yang sesuai dengan kepentingan mereka, namun juga prosedur yang dipandang adil secara umum bagi mereka dalam sebuah sistem politik, organisasi kerja, kelompok sosial (Lind & Tyler, 1988).

The group value model menurut (Lind & Tyler, 1988) yaitu model yang menunjukkan nilai-nilai yang dimiliki kelompok telah diperkenalkan sebagai tambahan kepentingan dari model pribadi. Individu sangat dipengaruhi identifikasi dengan kelompoknya, saat identifikasi tersebut berlandaskan pada kondisi sekitar yang diasumsikan minim. Individu dalam sebuah kelompok seringkali berargumentasi bahwa dia ingin mendapat perhatian sebagai anggota, dan dipandang bernilai dalam kelompoknya. Individu dalam sebuah kelompok, kemungkinan besar dapat meminimalisir untuk bersuara tinggi dalam hal kepentingan pribadinya, dan sebaliknya. Individu akan mempersepsikan keadilan prosedural yang

tinggi saat mereka meyakini bahwa eksistensi dihargai dan bernilai bagi kelompoknya.

Laventhal (1990) dan (Kozlowski, 2012) menyebutkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai hasil dengan memfokuskan pada 6 aturan yang menghasilkan sebuah prosedur dianggap adil, diantaranya: a) konsistensi, menyatakan bahwa prosedur alokasi seharusnya konsisten lintas personal maupun beragam waktu (kapanpun waktunya dan siapapun personilnya), b) bebas dari tekanan bias, menyatakan bahwa kepentingan pribadi para pengambil keputusan harus dapat dicegah selama proses alokasi sumberdaya, c) akurasi merujuk pada penggunaan informasi yang akurat dalam proses alokasi, d) kemampuan memperbaiki, sepakat dengan keberadaan peluang untuk mengubah keputusan yang tidak adil, e) keterwakilan, bahwa kebutuhan, nilai, dan pandangan semua pihak yang dipengaruhi oleh proses alokasi semestinya terwakili dalam proses, f) etika, bahwa proses alokasi harus sesuai dengan moral dan etika fundamental.

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses di mana sebuah keputusan dibuat (Konovsky, 2000), misalnya sejumlah *voice* karyawan (Greenberg & Folger, 1983). *Voice* adalah satu dari sebagian besar kajian utama variabel keadilan prosedural. *Voice* dimiliki oleh para individu ketika mereka diberi kesempatan yang cukup untuk menyampaikan informasi kepada pengambil keputusan (Lind & Tyler, 1988). Menurut

Folger & Konovsky (1989) *voice* cenderung menjadi prediktor yang positif dan reaksi individu terhadap organisasi.

Dengan demikian ketidakadilan prosedural menunjukkan bahwa individu adalah anggota yang berstatus rendah dalam kelompok atau hubungan antara anggota kelompok dengan pimpinan adalah negatif (Russell Cropanzano & Byrne, 2001). Ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan (Tepper et al., 2006). Persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan.

Alat ukur ketidakadilan prosedural berdasarkan definisi di atas, mengacu dari Colquitt (2001), maka ketidakadilan prosedural dengan indikator yaitu :

- a. Inkonsistensi, di mana semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang tidak sama.
- b. Tidak bebas dari bias, diartikan bahwa dalam proses pengambilan keputusan dapat dipastikan bahwa tidak ada diskriminasi.
- c. Tidak akurasi, diartikan bahwa keputusan diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat.
- d. Intrepresentasi dari semua yang terlibat, di mana keputusan yang diambil tidak melibatkan semua pihak yang terkait.

- e. Inkoreksi, tidak adanya mekanisme perbaikan jika terjadi kesalahan dalam proses pengambilan keputusan.
- f. Tidak beretika, dalam proses pengambilan keputusan tidak ada norma perilaku profesional tidak dilanggar.

D. Ketidakadilan Distributif

1. Deskripsi Ketidakadilan Distributif

Persepsi tentang ketidakadilan distributif dapat terjadi berasal dari keadilan distributif. Keadilan distributif dinilai dengan mengevaluasi dan membandingkan hasilnya dengan standar atau peraturan dan / atau hasil rujukan, seperti rekan kerja atau pengalaman masa lalu (Hubbel & Chory, 2005 dalam (Sulu et al., 2010). Konsep keadilan distributif berkorespondensi pada persepsi keadilan tentang jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan atau pekerja. Dalam khasanah tentang teori keadilan organisasional, keadilan distributif merupakan konsep yang pertama dimunculkan. Adams (1963) menginisiasi teori keadilan distributif dengan menyebut teori ini sebagai *equity theory*, yang sangat terkait dengan hasil atau hadiah (*reward*). pada umumnya persepsi keadilan distributif dilegitimasi dengan memperbandingkan apa yang diterima seseorang dengan yang diterima oleh pihak lain dalam lini masa dan struktur yang sama atau sederajat (Folger & Konovsky, 1989).

Raja & Krishnan (2014) menyatakan bahwa keadilan distributif terjadi saat partner yang lebih kuat memiliki kesadaran bahwa mereka memiliki semacam kewajiban tentang keuntungan partner lain dan dapat

diukur dengan mengidentifikasi bagaimana pembagian keuntungan antara kedua pihak. Meskipun banyak situasi sosial dapat dipahami dalam termin pertukaran, namun kerangka tersebut tidak mampu mencakup konsentrasi tentang keadilan. Menurut Greenberg & Baron (2008) keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan.

Menurut Crow et al (2012), banyak hal yang mempengaruhi persepsi tentang keadilan distributif yang telah dieksplorasi yakni: a) karakteristik hubungan antara anggota kelompok, b) faktor-faktor kognitif yang memediasi proses, c) jumlah masukan yang relevan dan d) faktor situasi personal yang lain.

a) Karakteristik hubungan antara anggota kelompok

Prefensi seseorang tentang fakta-fakta proses distribusi berubah-ubah sesuai dengan faktor daya tarik interpersonal seperti kesamaan, kedekatan dan derajat keterbukaan individual. Seseorang yang mempersepsikan bahwa dirinya secara sikap memiliki kesamaan dengan yang lain lebih merasa sama-sama terdistribusi secara adil lebih dari yang patut atau pantas secara obyektif. Kedekatan biasanya dinilai hanya secara tidak langsung dalam situasi empiris dengan bermacam-macam proses kemungkinan persepsi yang timbul dari interaksi di masa depan.

b) Faktor-faktor kognitif yang memediasi proses

Seseorang yang dapat mengatasi batasan dari luar dirinya bernilai lebih tinggi daripada seseorang kurang dapat mengatasi batasan dari luar diri dengan asumsi yang direfleksikan dalam kesamaan alokasi hadiah. Dan seseorang menunjukkan performa lebih rendah menerima bagian lebih dari yang sepatutnya diterima saat ada batasan dalam performanya, tapi hanya saat ada kemungkinan tinggi untuk sukses. Disatu sisi saat tugas yang dikerjakan sangat sulit, keterbatasan performa tidak mengurangi preferensi baik bagi orang tersebut dalam kaidah persamaan.

c) jumlah masukan yang relevan

Kaidah distribusi berganda digunakan saat jumlah yang tetap sudah dialokasikan mengingat saat jumlah hadiah ditentukan oleh anggota yang berdistribusi, pembagian yang berbeda ditimbang dari bentuk kepentingan masing-masing individu.

d) Faktor situasi personal yang lain

Dalam kasus seseorang yang memberikan kontribusi lebih, orientasi pencapaian berhubungan dengan preferensi pada kaidah persamaan. Mereka yang secara intensif membutuhkan penerimaan sosial lebih memilih kaidah yang mendistribusikan bagian lebih sedikit pada saat mereka mengagumi performa teman kerja. Lebih lanjut, seseorang yang memiliki skala tinggi dalam orientasi kode etik, memilih kaidah persamaan dalam situasi yang mereka persepsikan

sebagai situasi yang adil. Saat ada situasi yang mereka persepsikan tidak adil, mereka memilih untuk menggunakan kaidah persamaan pada distribusi sumberdaya yang lain.

Setiap orang tidak dapat memiliki apa yang dia inginkan, atau situasi negatif tidak dapat dihindari oleh semua orang, persepsi tentang ketidakadilan distributif juga dapat terjadi. Keadilan distributif dinilai dengan mengevaluasi dan membandingkan hasilnya dengan standar atau peraturan dan / atau hasil rujukan, seperti rekan kerja atau pengalaman masa lalu (Chory & Hubbel, 2008). Karyawan menciptakan persepsi keadilan dengan mengukur apakah hasil tersebut sebanding dengan masukan mereka, apakah hasil memenuhi harapan mereka, dan membandingkan rasio input/outcome mereka dengan rasio rekan kerja mereka (Alder & Ambrose, 2005; Colquitt *et al.*, 2006; (Greenberg, 2006). Seorang karyawan akan merasakan imbalan uang seperti kenaikan gaji atau bonus sebagai tidak adil jika dia menerima lebih sedikit uang daripada karyawan lain yang dianggap bekerja pada tingkat yang sama (Greenberg, 1990). Mengacu pada penjelasan tersebut maka ketidakadilan distributif berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan.

2. Konsep Ketidakadilan Distributif

Alat ukur untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan dapat menggunakan teori keadilan organisasional (Johnson et al., 2009); (Matta

et al., 2017). Sehingga tingkat ketidakadilan distributif juga mengacu pada konsep keadilan distributif. Keadilan distributif berdasarkan dari teori equity yang dirumuskan dalam Adams (1963), yaitu komponen struktural utama dari teori equity adalah *input* dan *outcomes*. Menurut Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) hasil (*outcome*) memerlukan keadilan berdasar input yang dilaksanakan oleh karyawan dan output yang diterimanya harus konsisten sesuai yang dilakukan karyawan yang lain. Leventhal (1976), menyatakan bahwa aturan equity sebagai aturan normatif yang menentukan *reward* dan sumberdaya dialokasikan sesuai dengan kontribusi setiap orang. Teori keadilan ini menerangkan bahwa setiap orang berhak menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan cara membandingkan rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumberdaya). Dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, kesempatan pengembangan diri, kesempatan dipromosikan) kemudian dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain (Lewis 2013).

Oleh karenanya seorang karyawan akan merasakan imbalan uang seperti kenaikan gaji atau bonus sebagai tidak adil jika dia menerima lebih sedikit uang daripada karyawan lain yang dianggap bekerja pada tingkat yang sama (Greenberg, 1990). Mengacu pada penjelasan tersebut maka ketidakadilan distributif berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan. Indikator ketidakadilan distributif mengacu keadilan distributif yaitu imbalan dan penghargaan, dengan indikator pertanyaan

yang disusun oleh Colquitt (2001). Maka indikator ketidakadilan distributif sebagai berikut :

- 1) Imbalan, pemberian pendapatan yang tidak sesuai.
- 2) Penghargaan, pemberian penghargaan yang tidak sesuai.
- 3) Beban kerja , pemberian beban kerja yang tidak sesuai.

E. Komitmen Afektif

1. Deskripsi Komitmen Afektif

Pada awalnya komitmen merujuk pada konsep tunggal atau *undimensional*. Selanjutnya Meyer, Allen, & Smith (1993) menjelaskan bahwa komitmen organisasional bersifat multidimensional, dibedakan menjadi tiga dimensi yang berbeda satu dengan lainnya, meliputi komitmen normatif, komitmen kontinuans dan komitmen afektif. Dalam studi ini komitmen afektif lebih relevan dalam mempengaruhi perilaku. Allen & Meyer (1996) menjelaskan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional karyawan dengan organisasinya. Karyawan merasa begitu nyaman dengan organisasi tempat kerja mereka dan hal ini memprediksi perilaku karyawan.

Selain itu dipilihnya komitmen afektif sebagai variabel karena beberapa alasan: a) Komitmen afektif bersifat bertahan lama (Meyer & Smith, 2001), bahwa komitmen mendorong perilaku stabil meskipun berada dalam situasi yang tidak diharapkan atau tidak ada penghargaan organisasi. b) pegawai yang memiliki komitmen afektif akan peduli dan bersedia bekerja ekstra untuk organisasi 3) Komitmen afektif secara

konsisten berpengaruh positif pada keadilan organisasional (Meyer, Bobocel, & Allen, 1991). Demikian halnya berdasarkan review dan sintesis, komitmen afektif sejalan dengan pendapat Meyer, Stanky, Hercovitch, & Topolnytsky (2002) bahwa komitmen afektif layak untuk dipertimbangkan menjadi esensi utama komitmen organisasi (Mercurio, 2015). Ulasan tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif mempunyai sifat bertahan lama, terbukti sangat diperlukan dan merupakan karakteristik utama dari komitmen organisasional sehingga dapat disebut esensi utama dari komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini hanya akan menguji komitmen afektif, karena merupakan esensi utama komitmen organisasional.

2. Konsep Komitmen Afektif

Meyer et al (1991) telah membagi komitmen organisasional menjadi 3 yakni komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Diantara ketiga komitmen tersebut, maka komitmen afektif merupakan komitmen yang lebih diharapkan oleh organisasi untuk dapat dikembangkan oleh anggota organisasi, pendapat ini didukung oleh Meyer and Allen (1997) dalam Dorian, Garcia, Lopez, & Hernandez (2008), yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik dan mempunyai kinerja yang baik.

Meyer et al (1991) mengemukakan konsep dasar dari komitmen afektif adalah ketika anggota organisasi memutuskan untuk tetap tinggal di organisasi yang didasari oleh adanya keinginan dari anggota organisasi dan

bukan dikarenakan oleh faktor kebutuhan maupun faktor kewajiban atau keharusan. Menurut Jarros *et al.* (1993) sebagaimana yang telah dikutip oleh Coartee (2005) mengemukakan bahwa komitmen afektif berkaitan erat dengan ikatan emosional atau perasaan seseorang seperti kesetiaan, kasih sayang, kehangatan, perasaan memiliki dan kesenangan dari anggota organisasi kepada organisasi. Pendapat tersebut didukung oleh Werf & Et (2014) yang mengemukakan bahwa, komitmen afektif berkaitan erat dengan keinginan yang berasal dari anggota organisasi untuk tetap berada pada organisasi dan pada anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif pada umumnya memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi, merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilakukan dan memiliki keinginan untuk menjadi duta organisasi yang membawa identitas organisasi, sehingga dapat disampaikan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif merupakan aset yang berharga bagi organisasi.

Alat ukur komitmen afektif berdasarkan definisi di atas terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) yaitu :

- 1) Loyalitas terhadap organisasi.
- 2) kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja.
- 3) Keterlibatan, ikut andil dalam pengembangan organisasi.

F. Narima Ing Pandum

1. Perilaku Asretif

Seorang yang merasakan persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan memengaruhi emosi karyawan (Greenberg, 1990); (Tjahjono, 2008). Sebuah model emosi di tempat kerja dikembangkan dan diuji berdasarkan Affective Events Theory (AET) (Weiss & Cropanzano, 1996). Teori peristiwa afektif mengemukakan bahwa emosi di tempat kerja dipicu oleh kejadian diskrit dan menyebabkan mempengaruhi perilaku. Menurut AET, kejadian di tempat kerja mendahului pengalaman reaksi afektif. untuk memahami konsekuensi reaksi afektif adalah proses penilaian ganda. Penilaian awal adalah evaluasi relevansi acara terhadap individu, dan ini membentuk intensitas reaksi emosional yang dirasakan secara subyektif. Suatu acara akan dianggap relevan secara pribadi sejauh hal itu berdampak pada tujuan pribadi seseorang. Penilaian sekunder kemudian dibuat yang memiliki kualitas interpretif. Affective Events Theory (AET) juga berteori bahwa sifat afektif memengaruhi beberapa individu yang mengalami reaksi emosional dengan intensitas yang lebih besar daripada yang dialami orang lain. Misalnya, individu yang memiliki pengaruh negatif yang tinggi cenderung bereaksi terhadap rangsangan lingkungan atau tempat kerja secara berbeda daripada individu yang tidak tinggi pada sifat efektivitas negatif.

Menurut Lane dan Jakubowski (1988) perilaku asertif merupakan perilaku yang mampu mengekspresikan pikiran, hak dan kepercayaannya secara jujur dan langsung dengan cara terhormat serta tidak mengganggu orang lain. Orang akan merasa respek, senang bekerja sama dengan individu yang bersangkutan jika orang tersebut mempunyai perilaku asertif pada setiap situasi. Pada saat orang melakukan hubungan interpersonal dengan orang lain, maka perilaku asertif akan muncul. Pada hubungan interpersonal dengan orang lain, pihak yang satu merasa nyaman dan pihak yang lain juga merasa nyaman (Townsend, 1993). Merasa nyaman dengan dirinya ditumbuhkan perasaan dengan tidak terlalu berlebihan atas emosinya, mempunyai *self respect*, memiliki toleransi dan mempunyai kemampuan untuk menghadapi masalah. Sedangkan yang dimaksud merasa nyaman dengan orang lain adalah mempunyai kemampuan memberikan kasih dan mampu memberi perhatian pada orang lain, mempunyai hubungan personal yang memuaskan, serta suka dan percaya pada orang lain.

Coetzee, dkk .(2006) dengan berperilaku asertif di dalam organisasi, maka karyawan dapat berinteraksi secara baik dan efektif dengan atasan, bawahan, atau rekan sesamanya. Berperilaku asertif dalam organisasi akan sangat menguntungkan perusahaan, karena dengan interaksi dan komunikasi yang baik akan memperlancar jalannya informasi dalam organisasi tersebut. Adanya interaksi yang baik menumbuhkan suasana

bekerja menjadi lebih menyenangkan, sehingga menjadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat dan bersemangat.

Pada perilaku *narima ing pandum*, seorang yang dapat menerima segala pemberian dengan bersyukur serta sabar (Endraswara, 2012); (Suratno & Astiyanto, 2009); (Hardjowirogo, 1989); (Sastroamidjojo, 1972) sama halnya dengan perilaku asertif. Dengan perilaku sabar serta syukur dapat menekan emosi sehingga mempunyai kemampuan untuk menghadapi masalah. Oleh karenanya di dalam perusahaan atau organisasi dengan berperilaku asertif, karyawan dapat berinteraksi secara baik dan efektif dengan atasan, bawahan, atau rekan selevelnya (Coetzee, dkk., 2006). Hal ini sangat menguntungkan perusahaan atau organisasi, karena dengan komunikasi dan interaksi yang baik maka akan memperlancar jalannya informasi dalam perusahaan tersebut.

2. Deskripsi *Narima Ing Pandum*

Narima ing pandum merupakan salah satu nilai budaya yang dikenal secara luas oleh masyarakat Jawa (Endraswara, 2012). Ditekankan oleh Koentjaraningrat (Endraswara, 2012), bahwa sikap *Narima ing pandum* berkaitan erat dengan aspek spiritual yang telah melahirkan sebuah nilai fundamental dan tidak lekang ditelan jaman. Penelitian yang dilakukan (Herdiana & Triseptiana, 2013) tentang kesehatan mental narapidana bersuku jawa dilihat dari konsep kepribadian narima memperoleh hasil bahwa narima merupakan aspek internal dalam diri seseorang yang berlatar belakang suku jawa dan mempengaruhi kesehatan mental para narapidana

tersebut. Dengan demikian narima merupakan falsafah jawa yang merupakan pribumisasi dari konstruk penerimaan diri (Herdiana & Triseptiana, 2013).

Narima ing pandum menurut Prasetyo (2014) adalah sebuah sikap penerimaan secara penuh terhadap berbagai kejadian pada masa lalu, masa sekarang serta segala kemungkinan yang bisa terjadi pada masa yang akan datang. Hal ini merupakan upaya untuk mengurangi kekecewaan apabila yang terjadi kemudian ternyata tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Endraswara, 2012); (Soesilo, 2003); (Rachmatullah, 2010).

Sikap *narima ing pandum* menjadi ciri yang cukup kuat pada pribadi individu dengan latar belakang budaya Jawa (Martiarini, 2012). Sikap *narima ing pandum* menuntun manusia untuk senantiasa bersyukur serta sabar dalam menerima berbagai macam cobaan kehidupan (*bebendhu*) (Endraswara, 2012); (Suratno & Astiyanto, 2009); (Hardjowirogo, 1989); (Sastroamidjojo, 1972). Pada saat individu dipenuhi oleh rasa *narima*, *sukur* dan terima kasih, maka tubuh akan menjadi rileks. Kondisi rileks dapat memberikan pemijatan halus pada berbagai kelenjar tubuh, menurunkan produksi kortisol dalam darah serta menyeimbangkan pengeluaran hormon sehingga memberikan keseimbangan emosi dan ketenangan pikiran (Davis, Eshelman, & Matthew, 1995). Sebagai hasilnya, manusia akan mendapatkan ketentraman serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap dinamisasi kehidupan yang kemudian melahirkan kebahagiaan (Casmini, 2011); (Dharmawati, 2011); (Endraswara, 2012). Menurut Ryff & Keynes

(2002), kebahagiaan merupakan *Outcome variable* dari kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*).

3. Konsep *Narima Ing Pandum*

Pengertian *Narima Ing Pandum*

Menurut kamus lengkap Jawa – Indonesia, *narima* mempunyai pengertian menerima, pasrah (nasib). Di buku yang sama juga terdapat kata *nrrima*, *nrimah* mempunyai pengertian menerima dengan ikhlas, menerima dengan tulus (Utomo, 2009). Adapun pengertian *ing*, adalah di, penunjuk tempat (*ana – kana* = disana). Untuk pengertian *pandum*, mempunyai arti mendapat bagian, takdir: di - = dibagi, dipandumi: diberi bagian, kebagian (Utomo, 2009).

Panggabea (2014) menjelaskan bahwa konsep *narima* yang berasal dari Filosofi Jawa merupakan satu konsep yang positif yang dicerminkan melalui sikap yang tenang, tidak gegabah, dan menerima apapun yang terjadi dalam hidup sehingga mampu memunculkan sikap positif lainnya yang berupa rasa toleransi. Selain itu *narima* merupakan salah satu standar budaya masyarakat Indonesia yang mampu digunakan sebagai strategi dalam menghadapi era global ini. Dalam bukunya yang berjudul *Kearifan Lokal Keunggulan Global Cakrawala Baru di Era Globalisasi*.

Menurut Wulandari (2017), sikap *narima* menunjukkan sikap pengendalian diri yang kuat. Rasionalnya dengan memiliki sikap *narima* masyarakat Jawa berupaya untuk mengendalikan dirinya agar tidak bersikap secara berlebihan dengan, kecewa, rendah diri dan putus asa,

melainkan bersikap tenang dan fokus untuk mencari pencari penyelesaian masalah. Udasmoro (1999) menjelaskan bahwa pengendalian diri manusia Jawa yang utama adalah pengendalian terhadap nafsu manusia yang amat dihindari oleh orang Jawa. Dengan demikian narima ing pandum merupakan salah satu pegangan hidup masyarakat Jawa agar dapat menghadapi hidup dengan tenang dan tidak terbawa hawa nafsu.

Narima adalah sebuah keyakinan bahwa *manungsa sakdrema nglakoni urip* (manusia hanya sekedar menjalani hidup) dan Gusti *kang wenang nemtoake* (Tuhan yang berwenang menentukan) (Aksan, 1995; Darmanto, 2007; Suratno & Astiyanto, 2009). *Narima* artinya menerima, menurut Herdiana & Triseptiana (2013), *narima* sebagai ketenangan dalam menyelesaikan masalah, gambaran respon afektif dan kognitif seseorang dalam menyelesaikan masalah dan kemampuan seseorang untuk melakukan introspeksi diri bahkan saat seseorang itu sedang dihadapkan dalam sebuah masalah atau cobaan dari Tuhan. De Jong (1976) dalam Heryadi (2015) mengutip melalui kitab Sasangka Djati bahwa konsep narima merupakan suatu keadaan atau titik dimana individu mampu melampaui perasaan (afektif) afektif positif yang diwakilkan oleh kata ketenangan. Ketenangan yang dimaksud dalam konteks narima adalah kesanggupan seorang manusia untuk menerima segala sesuatu yang hadir di dalam hidupnya Menurut Chaplin (2004) dalam Heryadi (2015) penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri. Pengakuan akan

keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya.

Narima Ing Pandum (NIP), *narima* artinya menerima sedangkan *Pandum* artinya pemberian. Jadi *narima ing pandum* memiliki arti menerima segala pemberian apa adanya tanpa menuntut yang lebih dari itu. Menurut Sudaryanto (2005) bahwa *narima ing pandum* merupakan menerima takdir dengan ikhlas. Terkait dengan hal itu penelitian Sudaryanto (2005) menyatakan adanya keyakinan dari para abdi dalem bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) yang membangun keyakinan para abdi dalem akan *narima ing pandum* yaitu menerima takdir dengan ikhlas. Menerima keadaan diri dan keluarga apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri. Selalu apa adanya dan mensyukuri setiap apa yang menjadi keberadaan kita adalah upaya menuju kebahagiaan dengan tidak pernah melupakan rasa syukur kita.

Menurut Koentjaraningrat (1990), Nugroho (2018), *narima ing pandhum* adalah sebuah sikap penerimaan secara penuh terhadap berbagai kejadian pada masa lalu, masa sekarang serta segala kemungkinan yang bisa terjadi pada masa yang akan datang. Hal ini merupakan upaya untuk mengurangi kekecewaan apabila yang terjadi kemudian ternyata tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Endraswara, 2012); (Soesilo, 2003); (Rachmatullah, 2010). Selain itu Hidayat dan Wijanarko (2008) dalam (Nugroho, 2018) mengartikan *narima ing pandhum* sebagai penerimaan

atas seluruh pemberian dalam kehidupan ini, tanpa tuntutan dan menerima dengan apa adanya secara keseluruhan. Menurut Endraswara (2012), *narima ing pandum* yang berarti mau menerima kenyataan juga merupakan bagian dari kepribadian orang Jawa dan cerminan dari lima sikap orang Jawa yang disebut Pancasila (*Rila, Narima, Temen, Sabar, Budi Luhur*).

Konsep diatas menggambarkan bahwa orang Jawa merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk iklas, menerima apa adanya, berkomitmen, sabar, sabar dan berbudi luhur. Hal tersebut dapat diartikan bahwa segala situasi yang ada atau datang, orang Jawa akan selalu menerima dengan baik. Ketika datang musibah akan diterima dengan melakukan introspeksi diri tentang kesalahannya dan berusaha menjadi lebih baik lagi. Sedangkan jika datang suatu hal yang menyenangkan akan diterima dengan bersyukur. Contoh dari penerapan nilai budaya tersebut adalah orang Jawa akan selalu mengadakan syukuran dengan jamuan makan untuk saudara ataupun tetangganya dalam keadaan baik senang maupun susah. Inti dari nilai budaya *narima ing pandum* adalah adanya kesadaran diri dan pemahaman diri seseorang untuk bisa mewujudkan eksistensi hidupnya. Segala sesuatu pasti ada manfaat dan kebaikannya, seseorang akan memperoleh kesenangan ketika sudah melalui kesulitan-kesulitan. Penderitaan merupakan salah satu cara untuk mewujudkan eksistensi hidup, sehingga segala sesuatu harus diterima dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian nilai budaya *narima ing pandum* memberikan

pengaruh positif ketika seseorang dalam kondisi yang sulit dan mempunyai kecemasan yang tinggi.

Sikap *narima ing pandum* sudah sangat melekat dalam kesadaran sosial dan sangat cocok diinternalisasikan pada masyarakat Jawa (Koentjaraningrat, 1990). Salah satu usaha untuk menginternalisasikan sikap *narima ing pandum* adalah melalui program psikoedukasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan keuntungan psikoedukasi, yaitu meningkatkan sikap penerimaan, pemecahan masalah, menurunkan stress dan membawa perubahan positif (Oshodi, Adeyemi, Alna, & Umeh, 2012), membantu mengurangi beban, meningkatkan kualitas pendampingan fisik dan mental pendamping (Navidian, Kemansaravi, & Rigi, 2012), meningkatkan fungsi sosial, kepuasan hidup, dan fungsi keluarga (Drapalsky, Leith, & Dixon, 2009).

Jadi *narima ing pandum* memiliki arti menerima segala pemberian dengan bersyukur serta sabar (Endraswara, 2012); (Suratno & Astiyanto, 2009); (Hardjowirogo, 1989); (Sastroamidjojo, 1972).

Nilai-nilai yang terkandung dalam filosofi Jawa Narima

Filosofi narima diambil dari sesanti masyarakat Jawa yang populer dengan ungkapan *narima ing pandum, makaryo ing nyoto*. Sesanti ini terdiri dari dua kalimat yang tidak boleh dipisahkan, karena apabila dipisahkan akan membuat maknanya menjadi salah kaprah. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, salah kaprah berarti kesalahan yang umum sekali sehingga orang tidak merasakan sebagai kesalahan.

Kesalahkaprahan pada sesanti ini adalah kalimat pertama yaitu narima ing pandum yang seringkali digembargemborkan, sedangkan kalimat makaryo ing nyoto jarang dipersandingkan. Hal ini mengakibatkan muncul stereotipe kepada masyarakat Jawa yang menganggap masyarakat Jawa itu etos kerjanya rendah berdasarkan kalimat narima ing pandum saja. Padahal maknanya lebih dalam dari itu. Secara bahasa, narima ing pandum berarti menerima pemberian, makaryo ing nyoto berarti bekerja secara nyata. Jadi, narima ing pandum, makaryo ing nyoto berarti masyarakat Jawa diharapkan dapat menerima pemberian dari Yang Maha Kuasa setelah bekerja keras secara nyata (Wulandari, 2017).

Menurut (Panggabean, 2014) bahwa narima atau nrimo merupakan salah satu standar budaya masyarakat Indonesia yang mampu digunakan sebagai strategi dalam menghadapi era global ini. Dalam bukunya yang berjudul Kearifan Lokal Keunggulan Global Cakrawala Baru di Era Globalisasi, Panggabean Hana dkk menjabarkan bahwa konsep nrimo yang berasal dari Filosofi Jawa merupakan satu konsep yang positif yang dicerminkan melalui sikap yang tenang, tidak gegabah, dan menerima apapun yang terjadi dalam hidup sehingga mampu memunculkan sikap positif lainnya yang berupa rasa toleransi. Selain itu, sikap nrimo juga menunjukkan sikap pengendalian diri yang kuat. Rasionalnya dengan memiliki sikap narima masyarakat Jawa berupaya untuk mengendalikan dirinya agar tidak bersikap secara berlebihan dengan marah, kecewa, rendah diri, dan putus asa, melainkan bersikap tenang dan berfokus untuk

mencari penyelesaian masalah. Udasmoro (1999) menjelaskan bahwa pengendalian diri manusia Jawa yang utama adalah pengendalian terhadap nafsu dan angkara karena keduanya dianggap akan mengombang-ambingkan kehidupan manusia sehingga emosi meledak-ledak yang merupakan nafsu manusia yang amat dihindari oleh orang Jawa. Dengan demikian, *unen-unen nrimo ing pandum*, *makaryo ing nyoto* merupakan salah satu pegangan hidup masyarakat Jawa agar dapat menghadapi hidup dengan tenang dan tidak terbawa hawa nafsu.

Ditinjau dari ajaran Islam, filosofi hidup *narima ing pandum*, *makaryo ing nyoto* merupakan istilah lain dari ikhtiar dan tawakka. Dalam ajaran Islam, ikhtiar dan tawakkal adalah satu kesatuan yang tidak boleh dipisahkan. Ikhtiar merupakan bentuk usaha dari manusia untuk mencari sesuatu. Sedangkan tawakkal merupakan bentuk penyerahan diri diri atas kerja keras yang telah dilakukan. Dengan tawakkal inilah kemudian muncul istilah *nrima*. Dalam sebuah riwayat hadist dijelaskan, “Jika kalian benar-benar berserah diri kepada Allah dengan sungguh-sungguh, niscaya Allah akan memberi rezeki pada kalian sebagaimana Allah memberi rizki pada burung yang pergi (dalam keadaan lapar) untuk mencari makan ketika pagi dan kembali lagi ke sarang (dalam keadaan kenyang) pada waktu sore hari” (HR. Ibnu Majah, Nomor 4164). Berdasarkan riwayat tersebut, umat Islam diajak untuk bekerja keras dalam mencari nafkah sebagaimana burung yang setiap hari menjelajah langit untuk mencari penghidupan,

adapun hasilnya (banyak sedikitnya nafkah) diserahkan sepenuhnya kepada Tuhan.

Filosofi hidup narima sejalan dengan kegiatan bertawakkal sedangkan ikhtiar senada dengan semangat makaryo ing nyoto untuk menghadapi segala sesuatu dengan cerdas dan tidak sekedar berdiam diri. Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konsep *narima* sangat berhubungan erat dengan nilai Ketuhanan. Nilai Ketuhanan sebagai puncak hirarki piramida pancasila memiliki peran yang sentral dalam membentuk karakter manusia Indonesia. Sehingga dapat juga dikatakan bahwa filosofi *nrino* juga merupakan filosofi hidup bagi masyarakat Indonesia yang berKetuhanan Yang Maha Esa. Dengan adanya kearifan lokal berupa filosofi Jawa ini bisa mempertegas karakter manusia Indonesia dengan catatan filosofi-filosofi kehidupan yang berkembang dalam masyarakat tetap dijaga dan diuri-uri.

Filosofi hidup masyarakat Jawa pada khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya sarat akan nilai-nilai Ketuhanan perlu pemahaman lebih bahwa masyarakat Indonesia bukanlah masyarakat yang pandai beranganangan tanpa ada usaha. Namun, lebih dari itu dengan berpedoman pada nilai-nilai Ketuhanan menjadikan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan, ketenangan, kesabaran, dan selalu mempertimbangkan segala sesuatu dengan baik dan bijak. Sebagaimana yang disampaikan oleh T.B Simatupang dalam Irmayanti (2017) yakni, dalam memenuhi kebutuhan

manusia sejarah membuktikan agama tidak saja merupakan suatu kebutuhan yang terdekat dan terpenting, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivasi dalam pengembangan berbagai ilmu pengetahuan demi meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat. Jadi sudah seharusnya filosofi hidup bangsa perlu dikaji secara ilmiah dan dimaknai sesuai dengan yang diharapkan oleh nenek bangsa Indonesia. Jadi filosofi dibuat untuk dijadikan pedoman dalam mencapai kesempurnaan hidup yaitu kehidupan bertuhan, berperikemanusiaan, menjunjung tinggi kemanusiaan, berkerakyatan demi mencapai kesejahteraan dan keadilan. Filosofi-filosofi hidup bangsa tidak semua masyarakat mampu untuk mengamalkannya karena filosofi hidup bangsa merupakan suatu hal yang ideal. Oleh karenanya untuk menghidup-hidupkan filosofi hidup bangsa perlu dibuat rencana terstruktur. Untuk melestarikannya salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah melalui dunia Pendidikan, yaitu khususnya pendidikan karakter yang berbasis kearifan lokal. Kearifan lokal berupa filosofi Jawa yang dapat mempertegas karakter bangsa Indonesia dengan catatan filosofi kehidupan yang berkembang dalam masyarakat perlu dijaga dan diuri-uri.

Filosofi hidup pada masyarakat Indonesia pada umumnya dan khususnya masyarakat di Jawa sarat akan nilai-nilai ketuhanan, hal itu perlu adanya pemahaman lebih. Pemahaman bahwa masyarakat Indonesia bukanlah masyarakat yang hanya pandai berangan-angan saja tanpa adanya usaha. Dengan berpedoman pada nilai-nilai ketuhanan menjadikan bangsa

Indonesia mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan, kesabaran, ketenangan dan selalu mempertimbangkan segala sesuatu dengan baik dan bijak. Menurut T.B. Simatupang dalam Wulandari (2014), sejarah membuktikan selain sebagai sesuatu yang terdekat dan terpokok dalam memenuhi kebutuhan manusia, agama juga sebagai sumber motivasi dan inspirasi dalam pengembangan berbagai ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat. Oleh karenanya filosofi-filosofi hidup bangsa dimaknai dan dikaji secara ilmiah sesuai dengan harapan nenek moyang bangsa Indonesia. Filosofi-filosofi hidup bangsa dijadikan pedoman untuk mencapai kesempurnaan hidup yakni kehidupan yang bertuhan, berkemanusiaan, menjunjung tinggi persatuan, berkerakyatan untuk mencapai kesejahteraan dan keadilan. Oleh karena filosofi hidup bangsa merupakan suatu hal yang ideal tidak semua masyarakat mampu untuk mengamalkannya maka perlu dibuat rencana terstruktur. Pendidikan merupakan salah satu langkah strategis untuk dapat melestarikan filosofi-filosofi bangsa yakni melalui Pendidikan karakter berbasis kearifan lokal.

Elemen *Narima Ing Pandum*

Sikap *narima ing pandum* terdiri atas beberapa elemen nilai, yaitu sukur (kebersyukuran), sabar (kesabaran) dan *narima* (penerimaan) (Hardjowirogo, 1989; Soesilo, 2003; Fananie, 2005; (Mulyana, 2006; Renoati, 2006; Widayat, 2006; Darmanto, 2007; Endraswara, 2012 dan Suratno & Astiyanto, 2009. Sikap *narima ing pandum* dengan elemen sukur, narima dan sabar yang kuat menjadikan mudah terpatrit pada jiwa

seseorang sehingga dapat menerima segala keadaan dengan lapang dada serta tidak hanya memikirkan baik pengalaman yang pahit dimasa lalu maupun adanya ketidakpastian dimasa depan (Endraswara, 2012; Mulyana, 2006; Widayat, 2006). Emmons & McCullough (2003), bahwa syukur (sukur) merupakan bentuk emosi atau perasaan yang positif atas limpahan anugrah yang telah diterima, kemudian berkembang menjadi suatu sikap serta kebiasaan dan akhirnya mempengaruhi seseorang dalam bereaksi terhadap lingkungannya.

Eleman *narima ing pandum* yakni sabar menurut Subandi (2011) merupakan nilai ketahanan yang digunakan ketika menghadapi persoalan psikologis. misalnya menghadapi situasi yang penuh tekanan, banyak permasalahan, musibah, dalam kondisi ketika sedang mengalami emosi marah. Sabar dari sudut pandang istilah, yaitu menahan diri dari sifat kegundahan dan rasa emosi, serta menahan lisan dari keluh kesah serta menahan anggota tubuh dari perbuatan yang tidak terarah (Sari, Armida, Frinaldi, & Syamsir, 2015). Pada agama Islam, sabar merupakan salah satu dasar dan fondasi akhlak. Sebagai fondasi akhlak, sabar mempengaruhi seluruh sendi kehidupan manusia. Kesabaran, sangat erat dengan kesempurnaan agama dan dunia ini. Kemrosotan dunia dan agama juga erat hubungannya dengan kesabaran. Sifat tulus dan ikhlas dalam berinteraksi dengan semua orang dimiliki oleh orang yang mempunyai kesabaran. Ikhlas, menurut Alim (2006) merupakan sikap murni dalam

tingkah laku dan perbuatan, semata-mata demi memperoleh keridhaan Allah dan tanpa pamrih lahir dan batin, tertutup maupun terbuka.

Hubungan yang hebat dipengaruhi oleh adanya sikap sabar yang sangat besar. Orang akan sangat mudah stres oleh berbagai keadaan jika tidak memiliki sikap sabar. Untuk mendapatkan jalan menuju kebahagiaan, kenyamanan dan kedamaian perlu dimiliki perilaku yang hebat yakni perilaku sabar. Perilaku kekerasan yang terjadi dapat dihindari jika seseorang memiliki sikap sabar

Ayat-ayat al-Quran Yang Menegaskan Sabar

Allah SWT berfirman *“Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu”* (Q.S. Ali Imran:200).

“Tetapi orang yang bersabar dan mema’afkan sesungguhnya (perbuatan) yang demikian itu termasuk hal-hal yang diutamakan.” (Asy-Syuuraa:43).

Menurut Al-Jauziyyah (2006) dikutip oleh Uyun (2015) terdapat beberapa karakteristik orang yang mempunyai sifat sabar yakni a). Mampu mengendalikan diri untuk tidak mengatakan apapun yang seharusnya tidak dikatakan, serta memiliki kontrol diri dan tidak mudah untuk membangkitkan emosi. b). Orang-orang yang sabar mampu menahan diri dari amarah, sehingga dapat menghadapi masalah dengan tenang dan dapat menghindari kecemasan. c). Mempunyai kemampuan tidak terburu-buru untuk melakukan sesuatu dan dapat melakukan apa saja dengan tenang. d). Mempunyai keberanian untuk menghadapi masalah, sehingga tidak akan

menghindari kesulitan, tapi menghadapi semuanya dengan penuh percaya diri dan tetap tenang. e). Dapat mengendalikan diri untuk menghindari kemalasan, oleh karena itu dapat melakukan sesuatu dengan jelas dan tidak dapat diterima oleh hal-hal negatif. f). Orang-orang yang mempunyai sifat sabar dapat menahan diri dari berbagai kesenangan dunia, sehingga dengan mudah menerima apa saja yang telah dimiliki dan tidak khawatir ketika tidak mempunyai hal-hal yang baik. g). dapat menahan diri dari dorongan seksual karena dapat mengontrol motivasi seksual, sehingga tidak akan menjadi cemas ketika harus menunda kepuasan seksual.

Pada tulisan lain Al-Jauziyyah (2006) dalam Uyun (2017) menjelaskan, secara umum terdapat tiga aspek kesabaran yakni a) Adanya kepatuhan pada bimbingan Tuhan, kepatuhan atas perintah Nya dan menggabungkan dalam Sunnah Nabi dalam keseharian kehidupan. b) Adanya ketaatan untuk menghindari larangan Tuhan. c) Dapat menerima kesulitan, yakni seperti orang yang mampu mengatasi keadaan yang tidak baik. Pada poin ketiga menunjukkan bahwa sabar selalu dikaitkan dengan kesulitan dan malapetaka. Pada saat mengalami kesulitan, sabar berarti bertahan dengan waktu yang sulit tanpa menyalahkan Allah dan bertanggung jawab untuk mengatasi kesulitan. Dengan kesabaran memungkinkan orang membuat hidup lebih berarti dengan tanpa perasaan marah, penyesalan Ketika menghadapi kehidupan dalam situasi yang sulit. Terdapat tiga karakteristik kesabaran berdasarkan perspektif Buddhis (Dalai Lama, 1997) yang dikutip oleh Uyun (2017) yakni 1) Adanya

toleransi berdasarkan kesadaran, penerimaan rasa sakit dan kesulitan dalam hidup. 2) Adanya toleransi dari refleksi tentang sifat yang realistis. 3) Adanya toleransi dari amarah orang lain. Orang yang sabar akan dapat mempertahankan kesabaran pada Tuhan ketika d\menghadapi kesulitan dan bencana yang dialami.

G. Pengembangan Hipotesis

1. Ketidakadilan Distributif, ketidakadilan Prosedural dan Komitmen Afektif

Dalam pengaturan organisasi, penting untuk memahami persepsi keadilan karena akan cenderung mempengaruhi atau menimbulkan efek negatif atau positif dari anggota organisasi. Misalnya, anggota yang memiliki persepsi ketidakadilan terhadap organisasi maka akan menunjukkan perilaku yang merugikan, Jordan, Gillentine, & Hunt (2004), (dalam Ha & Ha (2015)), dan dapat berdampak negatif terhadap sikap perilakunya seperti kurangnya komitmen afektif pada organisasi.

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi. Komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada komitmen afektif.

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara

emosional pada organisasi (Allen & Meyer, 1996); (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Rai, 2013). Demikian pula, hasilnya juga didukung oleh tinjauan meta analitik (Cohen-Charash & Spector, 2001) (Li & Cropanzano, 2009). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt, 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa Komitmen organisasional berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer et *al.*, 1989 dalam Crow, Lee, & Joo (2012). Beberapa penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional karyawan (Thurston & McNall, 2010 (dalam Raja & Krishnan (2014)). Sehingga jika terjadi ketidakadilan organisasional baik prosedural maupun distributif maka pada akhirnya akan berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif organisasi karyawan. Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatkan absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan.

Hipotesis yang diajukan

H₁: Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap Komitmen afektif

H₂: Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap Komitmen afektif

2. Pemoderasian *narima ing pandum* pada hubungan Ketidakadilan distribusi dan ketidakadilan prosedural dengan Komitmen afektif

Siegel et al (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja.

Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan, diantaranya adalah sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990); Skarlicky & Folger, 1997 (dalam Tjahjono (2010).

Kemarahan merupakan emosi panas, yang ditimbulkan oleh orang lain dan sering mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan langsung atau tidak langsung melawan sumber yang menimbulkan kemarahan (Averill, 1983; Frijda, 1986; Weiner, 1995 (dalam Karl et al (2004). Sehingga persepsi karyawan yang merasa tidak adil akan menimbulkan rasa kemarahan sehingga akan berdampak pada kurangnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Menurut Domagalski & Steelman (2005) bahwa ketidakmampuan interpersonal dan adanya perlakuan tidak adil, diprediksi akan memicu kemarahan karyawan yang kemudian mengarah pada ungkapan kemarahan yang dapat

dimanifestasikan secara lahiriah, ditekan, atau dikendalikan. Selain itu secara organisasi, potensi timbulnya kemarahan karyawan sebagai berkurangnya produktivitas dan komitmen (Pearson, dkk. 2000 dalam Domagalski & Steelman (2005).

Pada masyarakat Jawa dikenal memiliki aturan yang baku dalam penggunaan bahasa, tutur kata dan etika. Lebih lanjut lagi, dalam budaya Jawa orang harus berbicara perlahan-lahan dan halus, sedapat mungkin **menyembunyikan** perasaan asli sebagai pengejawantahan dari prinsip isin dan sungkan (Baqi, 2016). Sehingga bagi masyarakat Jawa untuk memperlihatkan perasaan-perasaan secara spontan dianggap kurang pantas, seperti gembira, kecewa, marah, akan disembunyikan untuk tidak diperlihatkan pada banyak orang. Sehingga kebanyakan masyarakat Jawa akan memperlihatkan senyuman sebagai ekspresi marah, demi menjunjung prinsip-prinsip diatas. Selain itu ekspresi marah bagi orang Jawa juga diperlihatkan dengan sikap *narima ing pandum*. *Narima* merupakan falsafah Jawa yang merupakan konstruk penerimaan diri (Herdiana dan Trisepdiana (2013) (dalam Heryadi (2015). Sedangkan menurut Chapli (2004 (dalam Heryadi (2015), penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri. Pengakuan akan keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya. Sementara dari penelitian Sudaryanto (2005) (dalam Heryadi (2015) bahwa “*urip mung mampir ngombe*” (hidup hanyalah tempat transit

sebentar) membangun keyakinan akan *narima ing pandum* (menerima takdir dengan ikhlas). Menerima keadaan diri apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri.

Selain itu menurut Endraswara (2012), *narima ing pandum* yang berarti mau menerima kenyataan juga merupakan bagian dari kepribadian orang Jawa dan cerminan dari lima sikap orang Jawa yang disebut Pancasila (Rila, Narima, Temen, Sabar, Budi Luhur) Konsep diatas menggambarkan bahwa orang Jawa merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk ikhlas, menerima apa adanya, berkomitmen, sabar, dan berbudi luhur. Hal ini dapat diartikan bahwa segala situasi yang ada atau datang, orang Jawa akan selalu menerimanya dengan baik.

Dengan adanya budaya yang seperti pada orang Jawa yaitu *narima ing pandum* maka persepsi ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural organisasi berpengaruh pada tingkat komitmen afektif organisasional.

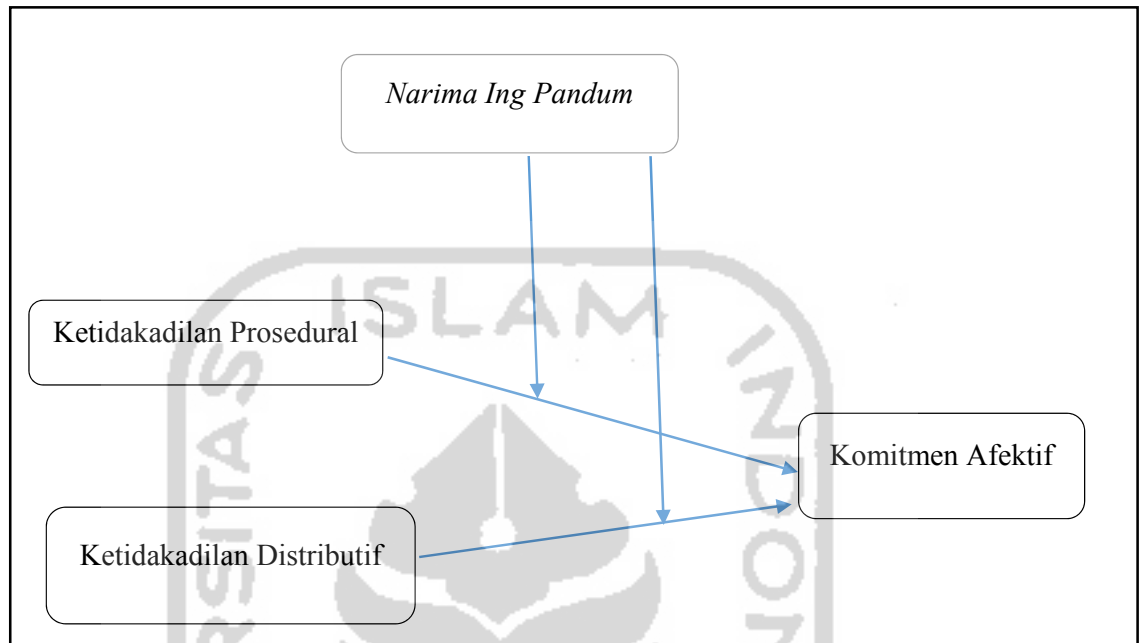
Hipotesis yang diajukan :

H₃: *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distribusi pada komitmen afektif

H₄: *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural pada komitmenafektif.

H. Model Penelitian

Adapun Model penelitian dengan peran moderasi *narima ing pandum* yang diajukan pada Gambar 2.1:

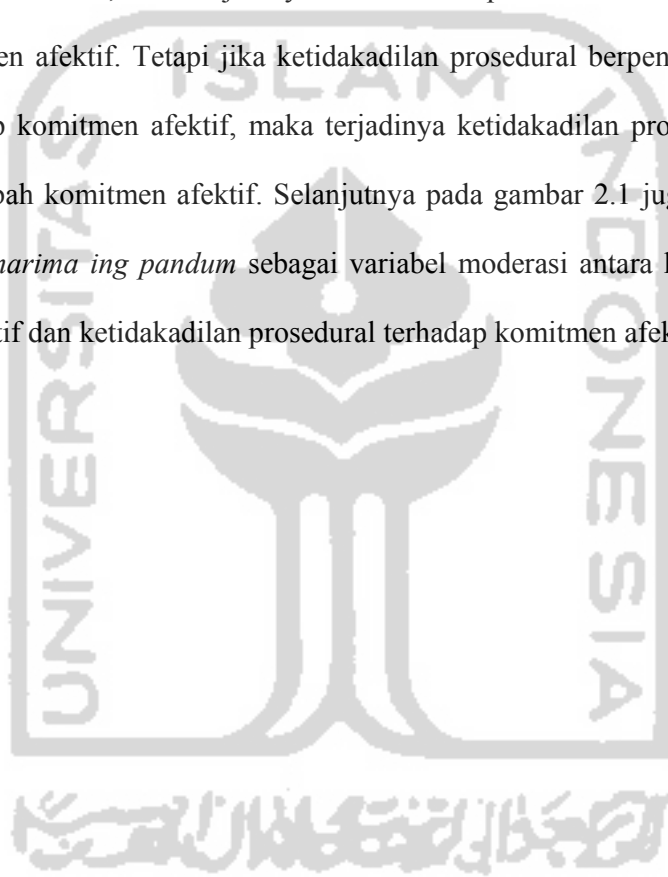


Gambar 2.1

Model penelitian dengan peran moderasi *narima ing pandum*

Berdasarkan pada gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa ketidakadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif. Pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif, bisa berpengaruh positif dan bisa berpengaruh negatif. Jika ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, maka terjadinya ketidakadilan distributif akan mengurangi komitmen afektif. Tetapi jika ketidakadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, maka terjadinya ketidakadilan distributif akan menambah komitmen afektif.

Pada gambar 2.1 juga dijelaskan bahwa ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif. Pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, bisa berpengaruh positif dan bisa berpengaruh negatif. Jika ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, maka terjadinya ketidakadilan prosedural akan mengurangi komitmen afektif. Tetapi jika ketidakadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, maka terjadinya ketidakadilan prosedural akan menambah komitmen afektif. Selanjutnya pada gambar 2.1 juga dijelaskan bahwa *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi antara ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian dilakukan dalam bentuk survei, dengan menggunakan pendekatan *explanatory research*. Metode penelitian survei atau biasa disebut metode survei merupakan penelitian yang sumber data dan informasi utamanya diperoleh dari responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan kuesioner atau angket sebagai instrumen pengumpulan data. Pada umumnya, sampel yang digunakan sebagai unit analisis adalah individu. Adapun metode penjelasan atau disebut dengan eksplanatori merupakan salah satu jenis metode penelitian survei. Metode survei eksplanatori menekankan pada pencarian hubungan kausalitas atau sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti., dengan kata lain metode eksplanatori menekankan pada hubungan kausalitas dari hasil analisis datanya (Sekaran, 2011).

Penelitian dalam bentuk survei, dengan menggunakan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Penelitian dilakukan dengan *pra survei* yaitu sampel yang diambil dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok dan pada umumnya merupakan unit analisis individu (Sekaran, 2011).

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu ketidakadilan distributif, ketidakadilan prosedural, komitmen afektif serta *narima ing pandum*.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Sebagai populasi penelitian adalah seluruh pamong tetap pada Perguruan Tamansiswa di Yogyakarta yaitu sebanyak 405 orang (tahun 2017). Pamong merupakan sebutan yang diberikan pada guru di Perguruan Tamansiswa (Suratman, 1980). Adapun populasi penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Populasi penelitian

No	Nama Cabang	Tingkatan sekolah	Jumlah	Jumlah
	Cangkringan	Taman Dewasa (SD)		22
	Ibu Pawaiyan	Taman Indria (TK)	4	93
		Taman Muda (SD)	20	
		Taman Dewasa	27	
		Taman Madya	33	
		Taman Madya Teknik (SMK)	9	
	Imogiri	Taman Madya Ekonomi (SMK)		20
	Jetis	Taman Indria (TK)	7	198
		Taman Muda (SD)	15	
		Taman Dewasa	53	
		Taman Madya	42	
		Taman Madya Teknik (SMK)	76	
	Kumendaman	Taman Dewasa		26
	Playen	Taman Dewasa		17
	Petir	Taman Indria	5	29
		Taman Dewasa	24	
		Jumlah		405

Sumber: data sekunder

2. Sampel Penelitian

Untuk analisis data, metode sampel dilakukan dengan mengalikan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan, Jumlah tersebut merupakan jumlah minimal persyaratan agar mampu digunakan untuk mengestimasi model analisis (Hair *et al.* 2014). Dalam penelitian ini digunakan 4 variabel dengan jumlah item 30. Adapun perincian indikator untuk masing-masing variabel adalah:

- a) Ketidakadilan prosedural (KP) : 7 indikator (item).
- b) Ketidakadilan distributif (KD) : 6 indikator (item).
- c) Ketidakadilan afektif (KA) : 8 indikator (item).
- d) *Narima ing pandum* (NIP) : 9 indikator (item).

Jumlah 1, 2, 3 dan 4 sama dengan 30, selanjutnya dikalikan 5 sama dengan 150. Sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 150, jika diambil responden sebanyak 210 sudah memenuhi sebagai sampel dalam penelitian survei.

Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, dengan teknik sampel yang digunakan adalah *purposive*. *Purposive* merupakan desain pengambilan sampel berdasarkan pada pertimbangan tertentu (Hair, 2014). Pertimbangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah responden yang sudah bekerja dua tahun.

C. Variabel , Definisi Operasional dan indikator

1. Ketidakadilan Prosedural

Ketidakadilan prosedural mengacu pada keadilan prosedural, ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang memengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan (Tepper et al., 2006). Persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan.

Indikator ketidakadilan prosedural

Indikator keadilan prosedural mengacu dari (Colquitt, 2001), maka ketidakadilan prosedural dengan indikator yaitu :

- a) Inkonsistensi, di mana semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang tidak sama.
- b) Tidak bebas dari bias, diartikan bahwa dalam proses pengambilan keputusan dapat dipastikan bahwa tidak ada diskriminasi.
- c) Tidak Akurasi, diartikan bahwa keputusan diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat.
- d) Intrepresentasi dari semua yang terlibat, di mana keputusan yang diambil tidak melibatkan semua pihak yang terkait.
- e) Inkoreksi, tidak adanya mekanisme perbaikan jika terjadi kesalahan dalam proses pengambilan keputusan.

- f) Tidak beretika, dalam proses pengambilan keputusan tidak ada norma perilaku profesional tidak dilanggar.

Skala ketidakadilan prosedural

Skala ketidakadilan prosedural merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai) dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor yang telah ditentukan. Penilaian bergerak dari enam sampai dengan satu di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1. Jumlah skor pada skala ini mengindikasikan tingkat ketidakadilan distributif. Semakin tinggi jumlah skor maka semakin tinggi ketidakadilan distributif yang dirasakan.

2. Ketidakadilan Distributif

Ketidakadilan distributif mengacu pada ketidakadilan distributif (Greenberg dan Baron, 2008) maka ketidakadilan distributif merupakan keyakinan karyawan telah menerima sejumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan.

Indikator ketidakadilan distributif

Indikator ketidakadilan distributif mengacu pada ketidakadilan distributif yaitu imbalan dan penghargaan, dengan indikator pertanyaan yang disusun oleh (Colquitt, 2001). Dengan indikator ketidakadilan distributif sebagai berikut :

- a) Imbalan, pemberian pendapatan yang tidak sesuai
- b) Penghargaan, pemberian penghargaan yang tidak sesuai
- c) Beban kerja, pemberian beban kerja yang tidak sesuai

Skala ketidakadilan distributif merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai) dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor yang telah ditentukan. Penilaian bergerak dari enam sampai dengan satu di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1. Jumlah skor pada skala ini mengindikasikan tingkat ketidakadilan distributif. Semakin tinggi jumlah skor maka semakin tinggi ketidakadilan distributif yang dirasakan.

3. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Indikator komitmen afektif

Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) yaitu :

- a) Loyalitas terhadap organisasi.
- b) kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja.

c) Keterlibatan, ikut andil dalam pengembangan organisasi.

Skala komitmen afektif merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai), dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor yang telah ditentukan. Penilaian bergerak dari enam sampai dengan satu di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1. Jumlah skor pada skala ini mengindikasikan tingkat komitmen afektif. Semakin tinggi jumlah skor maka semakin tinggi komitmen afektif.

4. *Narima ing pandum*

Narima ing pandum memiliki arti menerima segala pemberian dengan bersyukur serta sabar (Endraswara, 2012); (Suratno & Astiyanto, 2009); (Hardjowirogo, 1989); (Sastroamidjojo, 1972).

Indikator *Narima ing pandum*

Indikator dari *Narima ing pandum* dengan mengacu dari Endraswara (2012) yaitu:

- 1) Syukur, menerima segala sesuatu dengan senang
- 2) Sabar, dapat menahan emosi
- 3) *Narima*, menerima segala sesuatu dengan tenang

Skala *Narima ing pandum* merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS

(sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai), dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor yang telah ditentukan. Penilaian bergerak dari enam sampai dengan satu di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1. Jumlah skor pada skala ini mengindikasikan tingkat *narima ing pandum*. Semakin tinggi jumlah skor maka semakin tinggi *narima ing pandum* yang dirasakan.

D. Uji validitas dan reliabilitas pre test

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Adapun reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Hair, 2014).

1. Uji Validitas

Validitas yang diuji dalam penelitian ini adalah validitas instrumen. Uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan Corrected Item-Total Correlation. Kriteria yang digunakan untuk menilai validitas mengacu bila nilai korelasi $\geq 0,5$ maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel konsistensi antar item. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan *Chronbach's Alpha*. Instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika *Chronbach's Alpha* $\geq 0,6$.

E. Uji Asumsi

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS). Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov. Hasil uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov bahwa data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikan $> 0,05$ (Hair, 2014).

2. Uji Multikolinearitas

Uji *multikolinearitas* adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat atau terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas

(multikol). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Alat statistik yang dipergunakan untuk menguji Multikolinieritas dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflating Factor*), bila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homokedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas. Deteksi heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji glejser. Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser bahwa data dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai signifikan $> 0,05$ (Hair,2014).

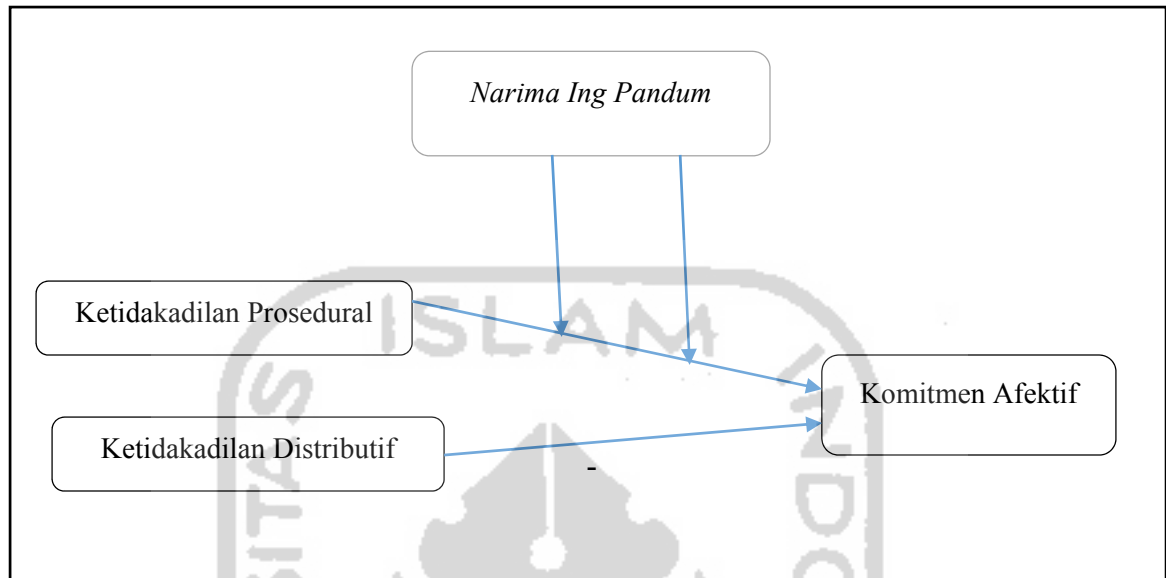
F. Metode Analisis Data

Sebagai variabel eksogen (independen) adalah ketidakadilan prosedural (KP), ketidakadilan distributif (KD) serta *narima ing pandum* (NIP) sebagai

variabel moderasi. Variabel moderating adalah variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Selanjutnya sebagai variabel Endogen (dependen) adalah komitmen afektif (KA). Adapun metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi bertingkat dengan variabel moderasi.

Uji moderasi

Untuk menguji ada atau tidak peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan distribusi dengan komitmen afektif, menggunakan uji moderasi seperti yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Uji moderasi yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Uji moderasi untuk mengetahui apakah ada pengaruh moderasi antara independen dengan variabel dependen. Hipotesis didukung jika interaksi antara variabel independen (prediktor) dan variabel moderasi (moderator) signifikan. Jika hasil interaksi tersebut signifikan, maka variabel moderasi dikatakan mampu memoderasi hubungan kausal antara variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel moderasi disini berfungsi sebagai variabel penguat atau pelemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Model moderasi seperti dalam gambar di bawah ini.



Gambar 3.2 Model Uji Moderasi

Berdasarkan gambar 3.2, terdapat tiga langkah dalam pengujian moderasi yaitu :

1. Variabel independen (KP) mempengaruhi dependen (KA)
2. Variabel independen (KD) mempengaruhi dependen (KA)
3. Variabel moderasi (NIP) mempengaruhi dependen (KA)
4. Interaksi antara variabel independen (KP & KD) dengan variabel moderasi (NIP) berpengaruh pada variabel dependen (KA)

Dari langkah-langkah di atas, didapatkan persamaan sebagai berikut:

1. $KA = \alpha + \beta_1 KP + e$
2. $KA = \alpha + \beta_2 KD + e$
3. $KA = \alpha + \beta_3 NIP + e$
4. $KA = \alpha + \beta_1 KP.NIP + e$
5. $KA = \alpha + \beta_2 KD.NIP + e$

Keterangan:

Variabel dependen : KA = komitmen afektif

Variabel independen:

- KP= ketidakadilan prosedural

- KD = ketidakadilan distributif

α = konstanta

Koefisien regresi: $\beta_{1,2,3}$

Variabel moderasi: NIP = *narima ing pandum*

e = *error term*

G. Hasil Uji Data Sampel

Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian data dengan validitas dan reliabilitas untuk semua variabel. Adapun untuk pengujian data diambil sebanyak 30 data.

1. Uji Validitas

Setelah data terkumpul dari masing-masing variabel, kemudian diuji validitasnya. Untuk mengetahui validitas dapat dilihat dari nilai estimate yang lebih besar dari 0,5 (A. Ferdinand, 2014).

a) Uji Validitas Ketidakadilan Distributif

Berikut hasil uji validitas ketidakadilan distributif (KD) yang terdiri dari 6 butir indikator pernyataan ditunjukkan dengan tabel.

Tabel 3.2
Item-Total Statistics KD

	Corrected Item-Total Correlation
KD1	0,695
KD2	0,841
KD3	0,860
KD4	0,547
KD5	0,716
KD6	0,728

Selanjutnya hasil uji validitas ketidakadilan distributif ditunjukkan dalam Tabel 3.3

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Ketidakadilan Distributif

			Estimate
KD1	<---	KD	0,695
KD2	<---	KD	0,841
KD3	<---	KD	0,860
KD4	<---	KD	0,547
KD5	<---	KD	0,716
KD6	<---	KD	0,728

Berdasarkan tabel 3.3 dapat dilihat bahwa 6 butir pernyataan variabel ketidakadilan distributif semuanya valid. Hasil validitas ini dapat dilihat dari kolom estimate $> 0,5$ yang sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan (Haryono, 2017).

b) Uji Validitas Ketidakadilan Prosedural

Berikut hasil uji validitas ketidakadilan prosedural (KP) yang terdiri 7 butir pernyataan ditunjukkan dengan tabel :

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Ketidakadilan Prosedural

	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>
KP1	0,723
KP2	0,689
KP3	0,826
KP4	0,208
KP5	0,873
KP6	0,621
KP7	0,736

Berdasarkan tabel 3.4 dapat dilihat bahwa 7 butir pernyataan variabel ketidakadilan prosedural tidak semuanya valid yaitu pada KP 4 tidak valid. Hal ini dapat dilihat dari kolom estimate untuk item KP 4 < 0,5. Karena adanya item yang tidak valid maka item yang tidak valid harus dikeluarkan dari variabel tersebut untuk selanjutnya dianalisis kembali. Berikut hasil item yang valid :

Tabel 3.5
Item Validitas Ketidakadilan Prosedural

			Estimate
KP1	<---	KP	0,749
KP2	<---	KP	0,694
KP3	<---	KP	0,832
KP5	<---	KP	0,869
KP6	<---	KP	0,691
KP7	<---	KP	0,735

Berdasarkan tabel 3.5 dapat dilihat bahwa 6 butir pernyataan variabel ketidakadilan prosedural semuanya valid. Hal ini dapat dilihat dari kolom estimate $> 0,05$.

c) Uji Validitas Komitmen Afektif

Berikut hasil uji validitas komitmen afektif (KA) terdiri dari 7 butir pernyataan ditunjukkan tabel 3.6 berikut ini.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif

	Corrected Item-Total Correlation
KA1	0,705
KA2	0,698
KA3	0,625
KA4	-0,028
KA5	0,629
KA6	0,698
KA7	0,632
KA8	0,801

Berdasarkan tabel 3.6 dapat dilihat bahwa 8 butir pernyataan variabel komitmen afektif (KA) tidak semuanya valid yaitu pada KA 4 tidak valid. Hal ini dapat dilihat dari kolom korelasi untuk item KA 4 < 0,5. Karena adanya item yang tidak valid maka item yang tidak valid harus dikeluarkan dari variabel tersebut untuk selanjutnya dianalisis kembali. Setelah dianalisis, hasil item yang valid pada tabel 3.6 berikut.

Tabel 3.7
Item Validitas Komitmen Afektif

			Estimate
KA1	<---	KA	0,753
KA2	<---	KA	0,629
KA3	<---	KA	0,694
KA5	<---	KA	0,695
KA6	<---	KA	0,732
KA7	<---	KA	0,691
KA8	<---	KA	0,814

Berdasarkan tabel 3.7 dapat dilihat bahwa 7 butir pernyataan variabel komitmen afektif (KA) semuanya valid. Hal ini dapat dilihat dari kolom estimate > 0,5.

d) Uji Validitas Narima Ing Pandum

Berikut hasil uji validitas *narima ing pandum* (NIP) yang terdiri dari 9 (sembilan) item butir pernyataan ditunjukkan dalam tabel 3.8 berikut ini.

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas *Narima Ing Pandum*

	Corrected Item-Total Correlation
NIP1	0,747
NIP2	0,747
NIP3	0,727
NIP4	0,620
NIP5	-0,020
NIP6	0,775
NIP7	0,855
NIP8	0,694
NIP9	0,648

Berdasarkan tabel 3.8 dapat dilihat bahwa 9 butir pernyataan variabel *narima ing pandum* (NIP) tidak semuanya valid yaitu pada NIP 5 tidak valid. Hal ini dapat dilihat dari kolom korelasi untuk item NIP 5 < 0,5. Karena adanya item yang tidak valid maka item yang tidak valid harus dikeluarkan dari variabel tersebut untuk selanjutnya dianalisis kembali. Hasil analisis menunjukkan item yang valid pada tabel 3.9 berikut ini.

Tabel 3.9
Item Validitas Narima Ing Pandum (NIP)

			Estimate
NIP1	<---	NIP	0,776
NIP2	<---	NIP	0,820
NIP3	<---	NIP	0,769
NIP4	<---	NIP	0,683
NIP6	<---	NIP	0,782
NIP7	<---	NIP	0,871
NIP8	<---	NIP	0,711
NIP9	<---	NIP	0,589

Berdasarkan tabel 3.9 dapat dilihat bahwa 8 butir pernyataan dari variabel narima ing pandum (NIP) semuanya valid. Hasil validitas dapat dilihat dari kolom estimate $> 0,5$.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Setelah data yang merupakan item atau butir dari masing-masing variabel dinyatakan valid, kemudian diuji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Untuk mengetahui reliabilitas dari suatu variabel jika *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Hair, 2014).

a. Ketidakadilan Prosedural (KP)

Hasil uji reliabilitas variabel ketidakadilan prosedural pada Tabel 3.10 berikut ini.

Tabel 3.10
Uji Reliabilitas Variabel Ketidakadilan Prosedural

<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
0,914	Reliabel

Hasil *Cronbach's Alpha* 0,914 menunjukkan lebih besar dari 0,6. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka data yang ada dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

b. Ketidakadilan Distribusi (KD)

Hasil uji reliabilitas variabel ketidakadilan distribusi pada Tabel 3.11 berikut ini.

Tabel 3.11
Uji Reliabilitas Variabel Ketidakadilan Distribusi

<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
0,901	Reliabel

Hasil *Cronbach's Alpha* 0,901 menunjukkan lebih besar dari 0,6. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka data yang ada dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

c. Komitmen Afektif (KA)

Hasil uji reliabilitas variabel komitmen afektif pada tabel 3.12 berikut ini.

Tabel 3.12
Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Afektif

<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
0,904	Reliabel

Sumber: data diolah.

Hasil *Cronbach's Alpha* 0,904 menunjukkan lebih besar dari 0,6. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka data yang ada dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

d. *Narima ing Pandum* (NIP)

Hasil uji reliabilitas variabel *narimo ing pandum* pada Tabel 3.13

Tabel 3.13
Uji Reliabilitas Variabel *Narima Ing Pandum*

<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
0,928	Reliabel

Sumber: data diolah

Hasil *Cronbach's Alpha* 0,928 menunjukkan lebih besar dari 0,6. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka data yang ada dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab 4 menjelaskan karakteristik responden, uji data serta analisis data dan pembahasan. Sebagai responden dalam penelitian ini adalah pamong pada Perguruan Tamansiswa Yogyakarta. Pamong merupakan sebutan yang diberikan pada guru di Perguruan Tamansiswa (Suratman, 1980).

A. Karakteristik Responden

1. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Pada tabel berikut menjelaskan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.14
Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)
Perempuan	130	62,0
Laki-laki	80	38,0
Total	210	100,0

Berdasarkan tabel 4.14 bahwa responden perempuan (62%) lebih besar dari responden laki-laki (38%). Responden dalam penelitian adalah guru yang pada Perguruan Tamansiswa disebut sebagai Pamong. Perbandingan antara responden perempuan dengan laki-laki yang besar, namun bukan hal mengejutkan karena semua orang mengetahui bahwa guru sejak dulu didominasi perempuan.

Profesi guru lebih cocok untuk perempuan, paradigma masyarakat mendukung ke arah sana (Jantine, *et al.* 2016). Perempuan dipandang sebagai sosok yang tepat menjadi guru karena nalurinya sebagai seorang ibu. Masyarakat percaya bahwa yang bertugas untuk mendidik, mengasuh, adalah perempuan. Sementara laki-laki bukan pengasuh dan pendidik anak, melainkan sosok pekerja keras yang memiliki kewajiban mencari nafkah. Menyangkut kesejahteraan. Bukan rahasia lagi jika guru masuk kategori pekerjaan berpenghasilan rendah, walaupun ada peningkatan tak begitu signifikan. Maka sosok yang sabar dan nrima lah yang tepat mengisinya, dan itulah perempuan.

2. Distribusi responden berdasarkan Pendidikan

Pada tabel 4.15 menjelaskan distribusi responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.15
Pendidikan Responden

Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)
Diploma	48	23,0
S1	148	71,0
S2	14	6,0
Total	210	100,0

Berdasarkan tabel 4.15 bahwa responden dengan pendidikan Diploma sebesar 23 %, dan responden dengan pendidikan S2 sebesar 6%. Sebagian besar responden berpendidikan S1 sebesar 71 %.

Pendidikan responden sebagian besar berpendidikan S1 sebesar 71 % sudah sesuai dengan UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005. UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 menyebutkan guru harus memiliki kualifikasi dan kompetensi akademik. Kualifikasi tersebut berupa pendidikan minimal sarjana atau program diploma empat (Rohman, 2016).

3. Distribusi responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan

Pada tabel 4.16 menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan

Tabel 4.16
Jenis Kelamin dan Pendidikan Responden

		Pendidikan			Total
		Diploma	S1	S2	
JK	P	31	91	8	130
	L	17	57	6	80
Total		48	148	14	210

Berdasarkan 4.16 bahwa sebagian besar responden adalah perempuan (P) dengan pendidikan S1 (strata satu) sebesar 91 (43%). Demikian juga dengan responden laki-laki, sebagian besar dengan pendidikan S1 sebesar 57 (27%).

4. Distribusi Masa Kerja

Pada tabel 4.17 menunjukkan distribusi responden berdasarkan masa kerja dalam tahun.

Tabel 4.17
Pengalaman Masa Kerja dalam Tahun

Masa Kerja	Jumlah
0 – 7	44
8 – 15	48
16 – 23	30
24 – 31	27
32 – 39	36
40 – 47	21
48 – 55	4
Jumlah	210

Di dalam Pasal 50 Undang-Undang nomor 13 tahun 2003, masa kerja pegawai dihitung sejak pertama kali terjadinya hubungan kerja antara perusahaan dan pegawai. Jadi, setiap orang yang diangkat sebagai pegawai tetap selama masih berada di dalam 1 perusahaan yang sama, maka perhitungan masa kerjanya adalah semenjak pertama kali terjadinya hubungan kerja antara perusahaan dengan pegawai. Masa kerja pegawai yang semakin lama mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan tabel bahwa sebagian besar responden 23% (48 responden) dmempunyai masa kerja antara 8 – 15 tahun. Masa kerja yang ideal karena semakin lama masa kerjanya mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam bekerja.

B. Deskripsi Variabel

Variabel penelitian terdiri dari ketidakadilan prosedural (KP), ketidakadilan distributif (KD), komitmen afektif (KA) dan *narima ing pandum* (NIP).

1. Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural

Indikator keadilan prosedural (KP) mengacu dari (Colquitt, 2001), maka ketidakadilan prosedural dengan indikator yaitu :

- a) Inkonsistensi, di mana semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang tidak sama.
- b) Tidak bebas dari bias, diartikan bahwa dalam proses pengambilan keputusan dapat dipastikan bahwa tidak ada diskriminasi.
- c) Tidak Akurasi, diartikan bahwa keputusan diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat.
- d) Intrepresentasi dari semua yang terlibat, di mana keputusan yang diambil tidak melibatkan semua pihak yang terkait.
- e) Inkoreksi, tidak adanya mekanisme perbaikan jika terjadi kesalahan dalam proses pengambilan keputusan.

- f) Tidak beretika, dalam proses pengambilan keputusan tidak ada norma perilaku profesional tidak dilanggar.

Skala ketidakadilan prosedural merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai), dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1. Masing-masing indikator dijelaskan berikut.

Pada tabel berikut hasil persepsi responden terhadap ketidakadilan prosedural (KP) berdasarkan skala (skor).

Tabel 4.18
Distribusi Responden berdasarkan skala KP

skor	%
1	9
2	18
3	19
4	25
5	23
6	6
	100

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden (23%) mempunyai persepsi agak sesuai (skor 4) terhadap ketidakadilan prosedural. Merasa agak sesuai artinya persepsi responden

terhadap ketidakadilan prosedural mempunyai kecenderungan merasa terjadi ketidakadilan prosedural. Persepsi agak sesuai, bisa juga berarti ketidakadilan prosedural agak dirasakan responden.

Tabel berikut menunjukkan penjelasan tentang statistik indikator dari variabel keadilan prosedural

Tabel 4.19
Statistik Indikator Keadilan Prosedural

Indikator	Mean	St. Deviasi
KP1	3,69	1,533
KP2	3,77	1,396
KP3	3,15	1,318
KP5	3,66	1,443
KP6	3,75	1,307
KP7	3,18	1,391

Berdasarkan tabel 4.19, bahwa indikator 1 (KP1) tentang merasa tidak mampu menyampaikan pandangan dan perasaan tentang penentuan prosedur pendapatan dengan nilai rata-rata 3,69 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,533. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan tidak mampu menyampaikan pandangan dan perasaan tentang penentuan prosedur pendapatan. Untuk indikator 2 (KP2) tentang merasa tidak memiliki pengaruh yang didapat dari penentuan prosedur pendapatan dengan nilai rata-rata 3,77 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,369. Nilai tersebut

mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan tidak memiliki pengaruh yang didapat dari penentuan prosedur pendapatan. Selanjutnya indikator 3 (KP3) tentang penentuan prosedur pendapatan diterapkan secara tidak konsisten dengan nilai rata-rata 3,15 (jika dibulatkan ke bawah menjadi 3) dan standar deviasi 1,318. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak tidak setuju terhadap pernyataan penentuan prosedur pendapatan diterapkan secara tidak konsisten.

Indikator 5 (KP5) tentang penentuan prosedur pendapatan tidak didasarkan pada informasi yang akurat dengan nilai rata-rata 3,66 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,443. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan penentuan prosedur pendapatan tidak didasarkan pada informasi yang akurat. Untuk indikator 6 (KP6) tentang tidak bisa protes atas penentuan prosedur pendapatan yang berlaku (dengan nilai rata-rata 3,75 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,307. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan tidak bisa protes atas penentuan prosedur pendapatan yang berlaku. Kemudian indikator 7 (KP7) tentang merasa tidak memiliki pengaruh yang didapat dari penentuan prosedur pendapatan dengan nilai rata-rata 3,16 (jika dibulatkan ke bawah menjadi 3) dan standar deviasi 1,391. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak tidak setuju terhadap pernyataan

tidak memiliki pengaruh yang didapat dari penentuan prosedur pendapatan. Selanjutnya pada tabel 4.20 menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata keadilan prosedural.

Tabel 4.20
Statistik Variabel Keadilan Prosedural

		KP
N	Valid	210
	Missing	0
Mean		3,48

Berdasarkan tabel 4.20 bahwa jumlah responden sebanyak 210 dan tidak ada data yang hilang (missing = 0). Dengan diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 3.48, artinya persepsi responden terhadap ketidakadilan prosedural (KP) mempunyai kecenderungan agak sesuai (AS). Persepsi AS, bisa berarti ketidakadilan prosedural agak dirasakan responden dengan kata lain responden merasakan terjadi ketidakadilan prosedural.

2. Deskripsi Variabel Ketidakadilan Distributif

Indikator ketidakadilan distributif (KD) mengacu keadilan distributif yaitu imbalan dan penghargaan, dengan indikator pertanyaan yang disusun oleh (Colquitt, 2001). Dengan indikator ketidakadilan distributif sebagai berikut:

- a) Imbalan, pemberian pendapatan yang tidak sesuai.
- b) Penghargaan, pemberian penghargaan yang tidak sesuai.
- c) Beban kerja, pemberian beban kerja yang tidak sesuai.

Skala ketidakadilan distributif merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai) dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1.

Pada tabel berikut hasil persepsi responden terhadap ketidakadilan distributif (KD) berdasarkan skala (skor).

Tabel 4.21
Distribusi Responden berdasarkan skala KD

skor	%
1	5
2	13
3	21
4	33
5	22
6	6
	100

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden responden (33%) mempunyai persepsi agak sesuai (skor 4) terhadap ketidakadilan distributif. Merasa agak sesuai artinya persepsi responden terhadap ketidakadilan distributif mempunyai kecenderungan merasa terjadi ketidakadilan distributif. Persepsi agak sesuai, bisa juga berarti ketidakadilan distributive agak dirasakan responden.

Tabel berikut menunjukkan penjelasan tentang statistik indikator dari variabel keadilan distributif.

Tabel 4.22
Statistik Indikator Ketidakadilan Distributif

Indikator	Mean	St. Deviasi
KD1	3,72	1,323
KD2	3,87	1,253
KD3	3,84	1,229
KD4	3,67	1,207
KD5	3,47	1,287
KD6	3,79	1,239

Berdasarkan tabel 4.22 bahwa indikator 1 (KD1) tentang merasa pendapatan yang diterima tidak mencerminkan usaha yang telah dilakukan dengan nilai rata-rata 3,72 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,323. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan pendapatan yang diterima tidak mencerminkan usaha yang telah dilakukan. Pada indikator 2 (KD2) merasa pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dengan nilai rata-rata 3,87 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,253. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Untuk indikator 3 (KD3) responden merasa penghasilan tidak setara dengan kontribusi yang diberikan pada organisasi

dengan nilai rata-rata 3,84 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,229. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan penghasilan tidak setara dengan kontribusi yang diberikan pada organisasi. Kemudian indikator 4 (KD4) responden pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan dengan nilai rata-rata 3,67 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,207. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan. Pada indikator 5 (KD5) responden merasa pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan dengan nilai rata-rata 3,47 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,287. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan. Untuk indikator 6 (KD6) responden merasa pendapatan yang diterima tidak sebanding dengan kinerjanya dengan nilai rata-rata 3,79 (jika dibulatkan ke atas menjadi 4) dan standar deviasi 1,239. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan pendapatan yang diterima tidak sebanding dengan kinerjanya. Selanjutnya pada tabel 4.23 menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata untuk ketidakadilan distributif.

Tabel 4.23
Statistik Variabel Ketidakadilan Distributif

		KD
N	Valid	210
	Missing	0
Mean		3,76

Berdasarkan tabel 4.23 bahwa jumlah responden sebanyak 210 dan tidak ada data yang hilang (missing = 0). Dengan diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,76 (dibulatkan menjadi 4) artinya persepsi responden terhadap ketidakadilan distributif (KD) mempunyai kecenderungan agak sesuai (AS). Persepsi agak sesuai, berarti terdapat ketidakadilan distributif cukup tinggi.

3. Deskripsi variabel Komitmen Afektif

Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif (Allen & Meyer, dkk. 1990) yaitu :

- a) Loyalitas terhadap organisasi
- b) kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja
- c) Keterlibatan, ikut andil dalam pengembangan organisasi

Skala komitmen afektif merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai) , AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai) , TS (tidak sesuai) dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4 dan ATS skor 3, TS skor 2 dan STS skor 1.

Pada tabel berikut hasil persepsi responden terhadap komitmen afektif (KA) berdasarkan skala (skor).

Tabel 4.24
Distribusi Responden berdasarkan skala KA

skala	%
1	1
2	5
3	10
4	27
5	40
6	17
	100

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden responden (40 %) mempunyai persepsi sangat sesuai (skor 5) terhadap komitmen afektif. Merasa sangat sesuai artinya responden merasa memiliki komitmen afektif yang sangat tinggi. Persepsi sangat sesuai, bisa juga berarti bahwa responden sangat setia dan merasa sangat memiliki terhadap organisasi.

Tabel berikut 4.25 berikut ini menunjukkan penjelasan tentang statistik indikator dari variabel komitmen afektif.

Tabel 4.25
Statistik Indikator Komitmen Afektif

Indikator	<i>Mean</i>	<i>St. Deviasi</i>
KA1	4,47	1,207
KA2	4,47	1,022
KA3	4,35	1,102
KA5	4,52	1,013
KA6	4,64	0,964
KA7	4,60	1,036
KA8	4,69	1,047

Pada masing-indikator dijelaskan berikut indikator 1 (KA1) responden adalah seorang yang senang berkarir di organisasi ini sampai pensiun mempunyai nilai rata-rata 4,47 (jika dibulatkan ke bawah menjadi 4) dengan standar deviasi 1,207. Nilai 4 mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju artinya bisa agak setuju terhadap pernyataan responden senang berkarir di organisasi ini sampai pension untuk indikator 2 (KA2) responden selalu menyampaikan kepada orang lain bahwa organisasi ini luar biasa mempunyai nilai rata-rata 4,47 (jika dibulatkan ke bawah menjadi 4) dengan standar deviasi 1,022. Nilai 4 mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju terhadap pernyataan selalu atau selalu menyampaikan kepada orang lain bahwa organisasi ini luar biasa. Pada indikator 3 (KA3) responden merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalahnya sendiri mempunyai nilai rata-rata 4,35 (jika dibulatkan ke bawah

menjadi 4) dengan standar deviasi 1,102. Nilai 4 mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi agak setuju artinya bisa kurang setuju atau setuju saja bahwa responden merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah bukan atau masalahnya sendiri. Untuk indikator 5 (KA5) responden merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini mempunyai nilai rata-rata 4,52 (jika dibulatkan ke bawah menjadi 5) dengan standar deviasi 1,013. Nilai 5 mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju bahwa responden merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini.

Kemudian pada indikator 6 (KA6) responden merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini mempunyai nilai rata-rata 4,64 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 0,964 Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini. Pada indikator 7 (KA7) responden merasa organisasi ini berarti bagi hidup saya mempunyai nilai rata-rata 4,60 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,036. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk merasa organisasi ini berarti bagi hidup saya. Selanjutnya indikator 8 (KA8) responden merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi mempunyai nilai rata-rata 4,69 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,047. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk

merasa merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Selanjutnya pada tabel 4.26 menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata untuk variabel komitmen afektif.

Tabel 4.26
Statistik Variabel Komitmen Afektif

		KA
N	Valid	210
	Missing	0
Mean		4,47

Berdasarkan tabel 4.26 bahwa jumlah responden sebanyak 210 dan tidak ada data yang hilang (missing = 0). Dengan diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,47 artinya komitmen afektif termasuk dalam kategori AS (agak sesuai). Persepsi responden terhadap komitmen afektif (KA) agak sesuai, berarti komitmen afektif dari responden cukup tinggi mempunyai komitmen afektif.

4. Deskripsi Variabel *Narima Ing Pandum*

Narima ing pandum (NIP) memiliki arti menerima segala pemberian dengan bersyukur serta sabar Endraswara (2012); Suratno & Astiyanto (2009); Hardjowirogo (1989); Sastroamidjojo (1972). Indikator dari *narima ing pandum* dengan mengacu dari (Endraswara, 2012) yaitu

- a) Syukur, menerima segala sesuatu dengan senang

- b) Sabar, dapat menahan emosi
- c) *Narima*, menerima segala sesuatu dengan tenang

Skala *Narima ing pandum* merupakan jenis *summated ratings* yang memiliki enam pilihan jawaban yaitu SSS (sangat sesuai sekali), SS (sangat sesuai), AS (agak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), TS (tidak sesuai), dan STS (sangat tidak sesuai). Keenam pilihan jawaban memiliki skor di mana SSS diberi skor 6, SS skor 5, AS skor 4, ATS skor 3, TS skor 2, dan STS skor 1.

Pada tabel berikut hasil persepsi responden terhadap *narima ing pandum* (NIP) berdasarkan skala (skor).

Tabel 4.27
Distribusi Responden berdasarkan skala NIP

skala	%
1	1
2	4
3	5
4	25
5	43
6	21
<hr/>	
100	

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden responden (43 %) mempunyai persepsi sangat sesuai (skor 5)

terhadap *narima ing pandum*. Merasa sangat sesuai artinya sikap *narima ing pandum* responden sangat tinggi. Dengan demikian persepsi *narima ing pandum* dinyatakan sangat tinggi berarti responden seorang yang selalu menerima apa adanya, tidak selalu marah apabila memperoleh kritik dari orang lain, melakukan segala sesuatu dengan tenang, menjalankan tugas dengan ikhlas, selalu bersyukur dengan keadaan yang ada, tidak pernah protes dengan keadaan yang ada, mudah memaafkan kesalahan orang lain, selalu sabar dalam menghadapi permasalahan, sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit.

Tabel berikut menunjukkan penjelasan tentang statistik indikator dari variabel *narima ing pandum*.

Tabel 4.28
Statistik Variabel *Narima Ing Pandum*

Indikator	Mean	St. Deviasi
NIP1	4,87	1,036
NIP2	4,97	0,965
NIP3	4,70	1,040
NIP4	4,69	1,042
NIP6	4,65	1,026
NIP7	4,67	1,017
NIP8	4,65	1,136
NIP9	4,61	1,048

Indikator 1 (NIP1) tentang menjalankan tugas dengan ikhlas mempunyai nilai rata-rata 4,87 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,036. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju dalam menjalankan tugas dengan ikhlas. Selanjutnya Indikator 2 (NIP2) responden selalu bersyukur dengan keadaan yang ada mempunyai nilai rata-rata 4,97 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 0,965. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk selalu bersyukur dengan keadaan yang ada. Untuk indikator 3 (NIP3) responden tidak pernah protes dengan keadaan yang ada mempunyai nilai rata-rata 4,70 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,040. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk tidak pernah protes dengan keadaan yang ada. Kemudian indikator 4 (NIP4) responden mudah memaafkan kesalahan orang lain mempunyai nilai rata-rata 4,69 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,042. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk mudah memaafkan kesalahan orang lain.

Indikator 6 (NIP6) responden sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit mempunyai nilai rata-rata 4,65 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,026. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden

mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit. Untuk indikator 7 (NIP7) responden adalah seorang yang menerima apa adanya mempunyai nilai rata-rata 4,67 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,017. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk menerima apa adanya. Kemudian indikator 8 (NIP8) responden tidak selalu marah apabila memperoleh kritik dari orang lain mempunyai nilai rata-rata 4,65 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,136. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk tidak selalu marah apabila memperoleh kritik dari orang lain. Indikator 9 (NIP9) responden adalah seorang yang melakukan segala sesuatu dengan tenang mempunyai nilai rata-rata 4,61 (jika dibulatkan ke atas menjadi 5) dengan standar deviasi 1,048. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa responden mempunyai persepsi sangat setuju artinya sangat setuju untuk melakukan segala sesuatu dengan tenang. Selanjutnya pada tabel 4.29 menunjukkan hasil perhitungan nilai rata-rata untuk semua indikator.

Tabel 4.29
Statistik Variabel *Narima Ing Pandum*

		NIP
N	Valid	210
	Missing	0
Mean		4,87

Berdasarkan tabel 4.29 bahwa jumlah responden sebanyak 210 dan tidak ada data yang hilang (missing = 0), diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,87 (dibulatkan menjadi 5). Dengan nilai 5 (lima) artinya persepsi responden terhadap *narima ing pandum* sangat sesuai (SS). Jadi *narima ing pandum* (NIP) yang dimiliki responden dikategorikan tinggi, persepsi yang tinggi berarti NIP yang dimiliki oleh responden adalah kuat.

Selain itu dihitung nilai rata-rata *narima ing pandum* (NIP) kurang dari dari 4,87 dinyatakan rendah. Terdapat 109 responden yang mempunyai nilai rata-rata *narima ing pandum* < 4,87. *Narima ing pandum* dinyatakan rendah berdasarkan indikator dari butir pernyataan ditambah kata tidak. Dengan demikian *narima ing pandum* (NIP) dinyatakan rendah berarti responden seorang yang tidak menerima apa adanya, cenderung selalu marah apabila memperoleh kritik dari orang lain, melakukan segala sesuatu tidak dengan tenang, menjalankan tugas tidak dengan ikhlas, tidak selalu bersyukur dengan keadaan yang ada, selalu pernah protes dengan keadaan yang ada, kurang mudah memaafkan kesalahan orang lain, kurang selalu sabar dalam

menghadapi permasalahan, serta kurang sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit.

Jika nilai rata-rata *narima ing pandum* (NIP) lebih dari 4,87 ($> 4,87$) maka *narima ing pandum* dinyatakan tinggi. Terdapat 101 responden yang mempunyai nilai rata-rata *narima ing pandum* $> 4,87$. *Narima ing pandum* (NIP) dinyatakan tinggi berdasarkan indikator dari butir pernyataan terdapat kata selalu. Dengan demikian persepsi *narima ing pandum* dinyatakan tinggi berarti responden seorang yang selalu menerima apa adanya, tidak selalu marah apabila memperoleh kritik dari orang lain, melakukan segala sesuatu dengan tenang, menjalankan tugas dengan ikhlas, selalu bersyukur dengan keadaan yang ada, tidak pernah protes dengan keadaan yang ada, mudah memaafkan kesalahan orang lain, selalu sabar dalam menghadapi permasalahan, sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit.

C. Hasil Uji Data

1) Hasil Uji Validitas untuk Variabel Penelitian

Berikut hasil validitas untuk semua indikator variabel penelitian dengan menggunakan analisis faktor *exploratory* pada tabel 4.30.

Tabel 4.30
Uji Validitas Variabel

	Koefisien			
	1	2	3	4
KP1			0,777	
KP2			0,748	
KP3			0,818	
KP5			0,760	
KP6			0,778	
KP7			0,824	
KD1				0,790
KD2				0,821
KD3				0,800
KD4				0,702
KD5				0,779
KD6				0,756
KA1		0,748		
KA2		0,764		
KA3		0,744		
KA5		0,756		
KA6		0,774		
KA7		0,755		
KA8		0,751		
NIP1	0,805			
NIP2	0,777			
NIP3	0,752			
NIP4	0,769			
NIP6	0,751			
NIP7	0,752			
NIP8	0,724			
NIP9	0,705			

Tabel 4.30 menunjukkan dari seluruh variabel penelitian yaitu untuk variabel Ketidakadilan Prosedural (KP), variabel Ketidakadilan Distributif (KD), variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) serta variabel Komitmen Afektif

(KA) dinyatakan seluruh indikator item variabel adalah valid. Hasil indikator dinyatakan valid karena mempunyai nilai lebih besar dari 0.07 (Hair, 2014).

2) Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Penelitian

Berikut ditunjukkan hasil uji reliabilitas untuk semua variabel penelitian, yaitu Ketidakadilan Prosedural (KP), variabel Ketidakadilan Distributif (KD), variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) serta variabel Komitmen Afektif (KA).

Tabel 4.31
Hasil Uji Reliabilitas

Nomor	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Ketidakadilan Distributif	0,886
2	Ketidakadilan Prosedural	0,903
3	Komitmen Afektif	0,886
4	<i>Narima Ing Pandum</i>	0,898

Tabel 4.31 menunjukkan dari seluruh variabel penelitian yaitu untuk variabel Ketidakadilan Prosedural (KP), variabel Ketidakadilan Distributif (KD), variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) serta variabel Komitmen Afektif (KA) dinyatakan seluruh variabel adalah reliabel. Hasil variabel dinyatakan reliabel karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih besar dari 0.06 (Hair, 2014).

3) Hasil Uji asumsi Klasik untuk Variabel Penelitian

a) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Uji normalitas menggunakan uji kolmogorov-smirnov, hasilnya sebagai berikut:

Table 4.32
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		210
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.46837174
	Absolute	.091
Most Extreme Differences	Positive	.064
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		1.321
Asymp. Sig. (2-tailed)		.061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov, bahwa data normal karena nilai signifikan $> 0,05$.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat atau terjadi

korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika ada korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu.

Tabel 4.33
Koefisien *Collinearity*

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
KD	0,811	1,234
KP	0,805	1,242
NIP	0,991	1,009

Dependent Variable: KA

Dari tabel *Coefficients* menunjukkan bahwa semua variabel independen (KD, KP, NIP) memiliki nilai *Tolerance* lebih dari 0,100 yang berarti ada korelasi antar variabel independen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terjadi multikolinearitas. Multikolinieritas juga diuji dengan menghitung nilai VIF (*VarianceInflatingFactor*). Bila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka tidak terjadi multikolinieritas. Semua nilai VIF pada tabel *Coefficients* menunjukkan angka kurang dari 5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini memenuhi syarat untuk menjadi model regresi yang baik karena tidak terjadi korelasi antar variabel independen (non-multikolinearitas). Hasil koefisien korelasi berikut ini.

Tabel 4.34
Koefisien Korelasi

Model		NIP	KD	KP
1	NIP	1,000	0,042	-0,092
	Correlations KD	0,042	1,000	-0,435
	KP	-0,092	-0,435	1,000
	NIP	0,002	0,000	0,000
	Covariances KD	0,000	0,003	-0,001
	KP	0,000	-0,001	0,002

a. Dependent Variable: KA

Melihat tabel *Coefficient Correlations* tampak bahwa terdapat korelasi yang rendah antara variabel dengan tingkat korelasi. Karena nilainya di bawah 50% sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas (non-multikolinearitas).

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homokedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi

yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas, atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser, hasilnya sebagai berikut:

Tabel. 4.35
Hasil Koefisien Dengan Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.203	.264		4.553	.000
KP	-.046	.036	-.098	-1.294	.197
KD	.033	.041	.062	.816	.415
NIP	-.134	.047	-.196	-2.865	.005

a. Dependent Variable: abs_RES

Berdasarkan dari hasil dari output tabel 4.35, maka tampak bahwa ketiga variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas karena nilai signifikan $> 0,05$

D. Hasil Analisis

1. Hasil Pengujian tanpa Variabel Moderasi

Pengujian tanpa variabel moderasi maksudnya adalah tidak memasukkan variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) sebagai variabel moderasi, untuk mengetahui pengaruh Ketidakadilan Prosedural (KP) terhadap Komitmen Afektif (KA) dan juga untuk mengetahui Ketidakadilan Distributif (KD) terhadap Komitmen Afektif (KA). Hasil pengujian data tanpa variabel moderasi ditunjukkan pada tabel 4.36.

Tabel 4.36**Pengujian Tanpa Variabel Moderasi**

Hipotesis	β	Std. Error	p	Keterangan
Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif	0,136	0,051	0,062	Hasil tidak didukung
Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif	-0,219	0,058	0,003	Hasil didukung

Berdasarkan pada tabel 4.36 dapat diketahui ketidakadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif, tetapi tidak signifikan atau tidak didukung hipotesis. Dikatakan bahwa ketidakadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif, tetapi tidak signifikan karena nilai signifikan yaitu $p = 0,062 > 0,05$ dengan $\beta = 0,136$.

Selanjutnya ketidakadilan distributif mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif dan didukung hipotesis. Dikatakan bahwa ketidakadilan distributif mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif karena nilai signifikan yaitu $p = 0,003 < 0,05$ dengan $\beta = -0,219$.

2. Hasil Pengujian dengan Variabel Moderasi

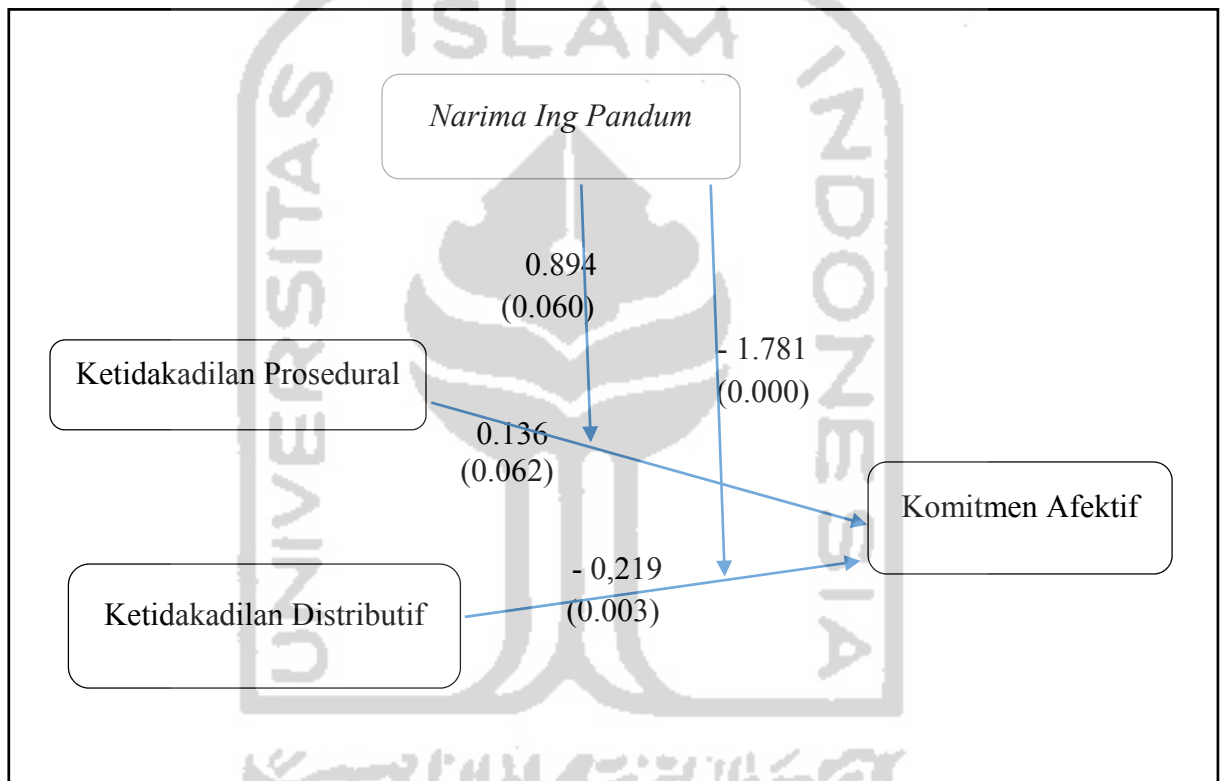
Pengujian dengan variabel moderasi maksudnya adalah memasukkan variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) sebagai variabel moderasi. Yakni untuk mengetahui pengaruh ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif dengan variabel *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi. Berikut adalah pengujian data dengan variabel moderasi ditunjukkan dengan tabel 4.37.

Tabel 4.37
Hasil Pengujian Moderasi

Hipotesis	β	Std. Error	<i>p</i>	Keterangan
<i>Narima ing pandum</i> memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural pada komitmen afektif	0,894	0,061	0,060	Hasil tidak didukung
<i>Narima ing pandum</i> memoderasi pengaruh ketidakadilan distribusi pada komitmen afektif	-1,781	0,070	0,000	Hasil didukung

Berdasarkan pada tabel 4.37 menunjukkan ketidakadilan prosedural dengan *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi (KP*NIP) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif tetapi tidak signifikan. Hasil tidak signifikan atau tidak didukung hipotesis karena ditunjukkan oleh nilai signifikan $p = 0,060 > 0,05$ dengan $\beta = 0,894$.

Selanjutnya pada *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi (KD*NIP) berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dengan signifikan atau didukung hipotesis. Hasil signifikan atau didukung hipotesis karena ditunjukkan oleh nilai signifikan $p = 0,000 < 0,05$ dengan $\beta = - 1,781$. Hasil analisis dapat ditunjukkan dalam gambar berikut

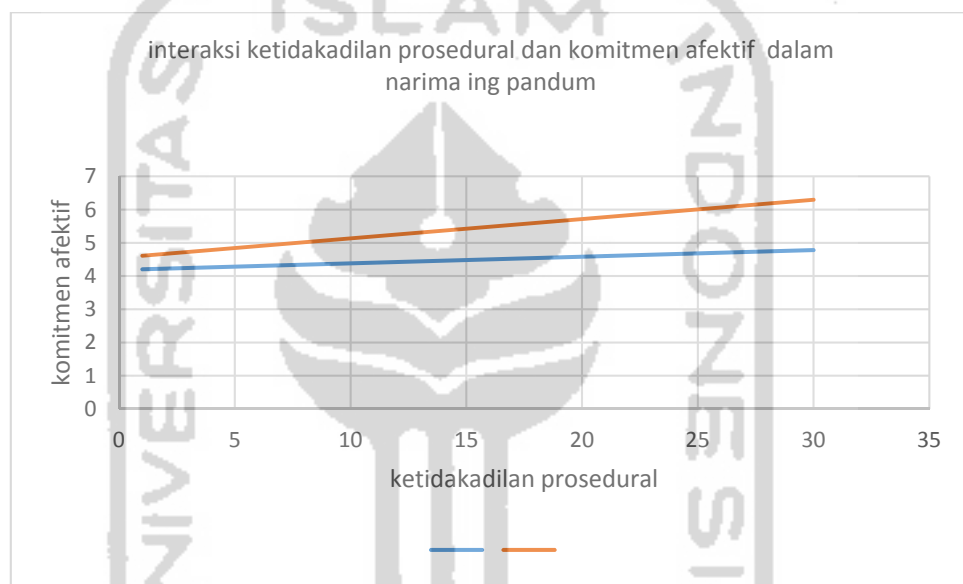


Gambar 4.3
Hasil Model Penelitian

Berdasarkan gambar 4.3 bahwa hasil analisis data tanpa variabel moderasi *narima ing pandum* dapat diketahui ketidakadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan tidak didukung hipotesis. Pada ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dan didukung hipotesis.

Hasil analisis menggunakan variabel moderasi *narima ing pandum* dapat diketahui bahwa ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif dengan *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi tidak didukung hipotesis.

Penjelasan dapat ditunjukkan dalam grafik sebagai berikut

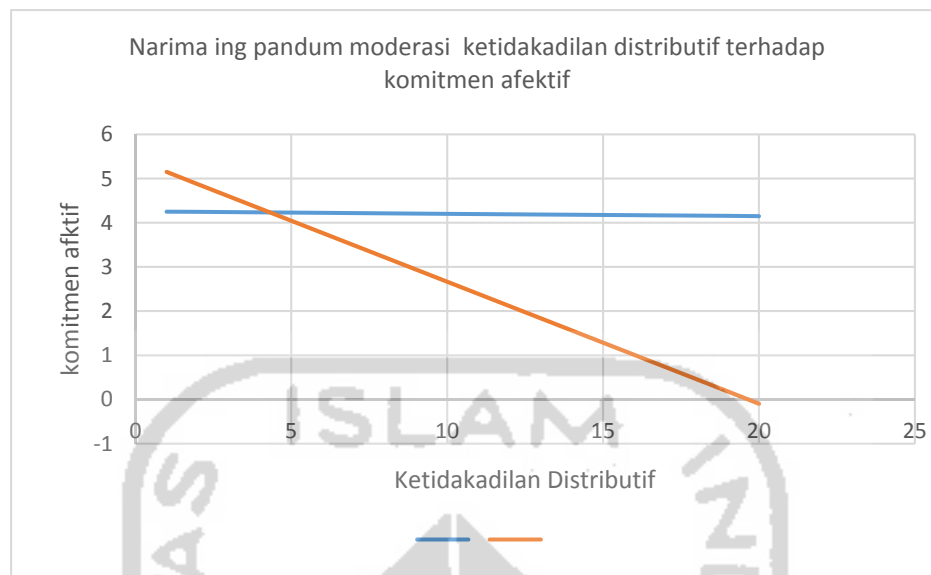


Gambar 4.4

Interaksi ketidakadilan prosedural dan komitmen afektif dalam narima ing pandum

Berdasarkan gambar tersebut *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, pada kurve menunjukkan lereng positif yang menjauh dari garis ketidakadilan prosedural

Selanjutnya ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dengan *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi dan didukung hipotesis. Berikut ditunjukkan dalam gambar



Gambar 4.5

Interaksi ketidakadilan distributif dan komitmen afektif dalam narima ing pandum

Berdasarkan gambar tersebut *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif, kurve ditunjukkan dengan lereng negatif. Berikut ditunjukkan hasil mean split pada *narima ing pandum* (NIP).

Tabel 4.38

Hasil Mean Split pada Narima Ing Pandum

Mean split model	NIP < mean		NIP > mean	
	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Standardized Coefficients Beta	Sig.
KD	-0,365	0.002	0,191	0,154

a. Dependent Variable: KA

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai beta *narima ing pandum* rendah (NIP < mean) adalah lebih besar dari nilai beta pada *narima ing pandum* tinggi (NIP > mean).

E. Pembahasan

1. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Ketidakadilan Distributif Terhadap Komitmen Afektif

Pada hipotesis pertama menyatakan ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif menunjukkan hasil yang tidak mendukung hipotesis.

Menurut Tepper et al (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Dalam konteks organisasional yang menjadi dasar pembagian sumberdaya adalah prosedur. Maka perlu bagi organisasi untuk memperhatikan aspek-aspek prosedural, misalnya kejelasan informasi tentang penggajian pegawai. Tyler & Blader (2003) menyatakan bahwa dalam organisasi, para pegawai juga memperhatikan hal-hal apa saja yang menjadi dasar sebuah aturan atau keputusan dibuat.

Menurut Tapper (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Oleh karenanya ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada

prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Blader dan Tyler (2003) menyatakan bahwa dalam organisasi, para pegawai juga memperhatikan hal-hal apa saja yang menjadi dasar sebuah aturan atau keputusan dibuat.. Murphy dan Tyler (2008) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Secara lebih spesifik, persepsi rasional tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa pekerja tidak hanya peduli pada hasil yang mereka terima setelah menghadapi suatu otoritas pengambil keputusan (atasan kerja), namun mereka juga peduli pada perlakuan yang diterima sepanjang suatu tugas yang mereka kerjakan.

Siegel et al (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja. Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan

prosedural akan memengaruhi emosi karyawan, diantaranya adalah sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990; Tjahjono 2008).

Kurangnya komitmen organisasi bisa bersumber dari rasa ketidakadilan dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja (De Boer, dkk, 2002). Karyawan menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil. Penelitian lain menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional karyawan (Raja, 2014). Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatkan absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan

Murphy & Tyler (2008) telah banyak bukti yang menjelaskan tentang pentingnya memperhatikan keadilan prosedural. Keadilan prosedural dapat meningkatkan kerelaan seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh otoritas yang lebih tinggi serta penerimaan terhadap peraturan. Penerimaan tersebut dapat terjadi dalam kasus yang beragam serta perangkat situasi yang berbeda, asal masih ada persepsi bahwa seseorang diperlakukan dengan adil secara prosedural. meskipun studi tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan.

Memperhatikan pada pengertian ketidakadilan prosedural maka jika hasil penelitian menunjukkan ketidakadilan prosedural tidak berpengaruh pada komitmen afektif hal tersebut dapat diterima. Karena ketidakadilan prosedural hanya terkait dengan kebijakan dan peraturan. Merujuk pengertian dari ketidakadilan prosedural, bahwa ketidakadilan prosedural hanya terkait dengan kebijakan dan peraturan (Konovsky, 2000; Tjahjono, 2019; Tyler & Blader, 2003; Murphy dan Tyler, 2008). Jadi ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur bagaimana keputusan dibuat. Hal tersebut berbeda dengan ketidakadilan distributif, di mana keadilan distributif menyangkut pada kesejahteraan karyawan. Sesuai dengan pendapat Thajono (2010) model keadilan prosedural berperan menjelaskan reaksi dan sikap karyawan. Menurut Thajono (2010) pada model keadilan distributif halo bahwa keadilan distributif merupakan referensi utama dalam memprediksi sikap karyawan daripada keadilan prosedural. Selain itu secara empiris ketidakadilan procedural tidak berpengaruh pada komitmen. Hal ini dapat disebabkan peran ketidakadilan distributif yang dominan (Tjahjono, 2019).

Jadi berdasarkan model keadilan distributif halo menekankan kesejahteraan merupakan hal yang lebih lebih penting dan utama dibandingkan dengan prosedur. Bagi karyawan yang lebih dipentingkan adalah hasil riil atau uang yang diterima sebagai bentuk pendapatan untuk kesejahteraan. Sehingga bila *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif dapat cukup beralasan dapat diterima.

Pada hipotesis kedua menyatakan ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Ketidakadilan distributif mempunyai hubungan yang berbanding terbalik terhadap komitmen afektif. Semakin terjadi ketidakadilan distributif maka akan mengurangi komitmen afektif.

Persepsi tentang ketidakadilan distributif dapat terjadi berasal dari keadilan distributif. Menurut Greenberg dan Baron (2008), Tjahjono dkk. (2019) keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan. Keadilan distributif dinilai dengan mengevaluasi dan membandingkan hasilnya dengan standar atau peraturan dan atau hasil rujukan, seperti rekan kerja atau pengalaman masa lalu (Hubbel & Chory, 2005 dalam Sulu, 2010). Konsep keadilan distributif berkorespondensi pada persepsi keadilan tentang jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan atau pekerja. Mengacu pada penjelasan tersebut maka ketidakadilan distributif berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan.

Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt *et al.*, 2001). Sehingga

bila terjadi ketidakadilan dalam distributif maka akan memengaruhi komitmen afektif.

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi. Komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt et al., 2001). Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Meyer & Allen, 1997; Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009; Rai, 2013). Demikian pula, hasilnya juga didukung oleh tinjauan meta analitik (Cohen-Charash & Spector, 2001; Li & Cropanzano, 2009).

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasional, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Raja & Krishnan, 2014). Hal ini juga didukung oleh tinjauan meta analitik Crow et al (2012). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt et al., 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa Komitmen organisasi berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer et al., 1989 dalam Crow, 2012). Beberapa

penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasi karyawan (Thurston & McNall, 2010 dalam Raja, 2014). Sehingga jika terjadi ketidakadilan organisasional distributif maka pada akhirnya akan berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif.

Jika hasil penelitian menyatakan ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dapat diterima. Ketidakadilan distributif, terkait dengan kesejahteraan. Kesejahteraan dalam konsep dunia modern merupakan sebuah kondisi di mana seorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makanan, pakaian, tempat tinggal, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan (Le et al., 2016).

2. *Narima Ing Pandum* sebagai Pemoderasi Pengaruh Ketidakadilan Prosedural dan Ketidakadilan Distributif terhadap Komitmen Afektif

Narima ing pandum (NIP) sebagai variabel moderasi, artinya *narima ing pandum* memberikan penguatan atau pelemahan untuk terjadinya komitmen afektif, adanya ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif. Menurut teori terjadinya ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural akan mengakibatkan tidak terjadinya komitmen afektif. Tetapi dengan *narima ing pandum* maka adanya ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif akan menguatkan komitmen afektif.

Hipotesis ketiga menyatakan *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Pada hasil

penelitian menunjukkan *narima ing pandum* sebagai pemoderasi antara ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif menunjukkan hasil yang tidak didukung hipotesis. Berikut diberikan alasan bahwa *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh antara ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

Merujuk pada pengertian dari ketidakadilan prosedural, bahwa ketidakadilan prosedural hanya terkait dengan kebijakan dan peraturan. Menurut Tepper et al (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000; Tjahjono, 2019; Tyler & Blader, 2003; Murphy dan Tyler, 2008).

Oleh karenanya ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang memengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Karena hanya sebatas pada peraturan saja sehingga adanya *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Hal tersebut berbeda dengan ketidakadilan distributif, di mana keadilan distributif menyangkut pada kesejahteraan karyawan. Menurut Thajono (2010) bahwa model

keadilan prosedural lebih berperan menjelaskan reaksi dan sikap karyawan daripada keadilan distributif. Pada model keadilan distributif halo menjelaskan bahwa keadilan distributif tetap sebagai referensi utama dalam memprediksi sikap karyawan daripada keadilan prosedural.

Menurut persepsi responden terhadap ketidakadilan prosedural mempunyai kecenderungan agak sesuai (AS). Persepsi agak sesuai bisa berarti ketidakadilan prosedural tidak begitu dirasakan oleh responden dengan kata lain responden tidak merasakan terjadi ketidakadilan prosedural. Selain itu melihat pada masa kerja atau lamanya bekerja di Perguruan Tamansiswa terdapat 12 % responden yang mempunyai masa kerja sampai dengan 55 tahun. Masa kerja selama 55 tahun tergolong lama yang menunjukkan mempunyai komitmen afektif yang tinggi.

Komitmen afektif yang tinggi pada responden mempunyai alasan yang cukup rasional, berdasarkan pada hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa Perguruan Tamansiswa patut dibanggakan karena kebesaran namanya. Perguruan Tamansiswa dengan tokohnya Ki Hajar Dewantara yang tidak dapat diragukan mempunyai sumbangsih yang besar khususnya pada pendidikan bangsa Indonesia.

Oleh karenanya jika *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh antara ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif cukup beralasan dapat diterima.

Hipotesis keempat menyatakan *narima ing pandum* sebagai pemoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif secara negatif.

Menurut Sudaryanto (2005) *narima ing pandum* merupakan penerimaan takdir dengan ikhlas. Terkait dengan itu dari penelitian Sudaryanto (2005) bahwa keyakinan para Abdi Dalem bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) membangun keyakinan para abdi dalem akan *narima ing pandum* yaitu menerima takdir dengan ikhlas. Menerima keadaan diri kita dan keluarga apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *nrmo* dan penerimaan diri. Selalu apa adanya dan mensyukuri setiap apa yang menjadi keberadaan kita adalah upaya menuju kebahagiaan dengan tidak pernah melupakan rasa syukur kita.

Sikap *narima ing pandum* terdiri atas beberapa elemen nilai, yaitu sukur (kebersyukuran), sabar (kesabaran) dan *narima* (penerimaan) (Hardjowirogo, 1989; Soesilo, 2003; Fananie, 2005; Mulyana, 2006; Renoati, 2006; Widayat, 2006; Darmanto, 2007; Suratno & Astiyanto, 2009; Endraswara, 2012). Elemen sukur, sabar, dan *narima* yang kuat menyebabkan sikap *nrima ing pandum* menjadi mudah terpatri pada jiwa seseorang sehingga dapat menerima segala keadaan dengan lapang dada serta tidak terjebak memikirkan pengalaman pahit masa lalu dan

ketidakpastian masa depan (Endraswara, 2012; Mulyana, 2006; Widayat, 2006). Syukur (sukur) merupakan sebuah bentuk emosi atau perasaan positif atas limpahan anugrah yang telah diterima, kemudian berkembang menjadi suatu sikap serta kebiasaan dan akhirnya mempengaruhi seseorang dalam bereaksi terhadap lingkungannya (Emmons & McCullough, 2003). Sabar adalah menahan diri dari sifat kegundahan dan rasa emosi, kemudian menahan lisan dari keluh kesah serta menahan anggota tubuh dari perbuatan yang tidak terarah (Sari, 2015).

Menurut Al-Jauziyyah (2006) dikutip oleh Uyun (2015) karakteristik orang yang sabar adalah 1) mampu mengendalikan diri untuk tidak mengatakan apa pun yang seharusnya tidak dikatakan, dan mereka memiliki kontrol diri dan tidak mudah untuk membangkitkan emosi. 2) Orang-orang yang sabar mampu menahan diri dari amarah, oleh karena itu mereka dapat menghadapi masalah dengan tenang, dan kemudian mereka lebih bisa menghindari kecemasan. 3) Orang yang sabar memiliki kemampuan tidak terburu-buru untuk melakukan sesuatu, dan dapat melakukan apa saja dengan tenang. 4) Kesabaran adalah keberanian untuk menghadapi masalah, sehingga tidak akan menghindari kesulitan, tetapi menghadapi semuanya dengan penuh percaya diri dan tetap tenang. Mereka tidak akan khawatir tentang apa pun yang terjadi. 5) Orang dapat mengendalikan diri untuk menghindari kemalasan, oleh karena itu mereka dapat melakukan sesuatu jelas dan tidak dapat diterima oleh hal-hal negatif. 6) Orang-orang yang

sabar dapat bertahan diri dari berbagai kesenangan dunia, oleh karena itu mereka dapat dengan mudah menerima apa saja yang mereka miliki. Mereka tidak akan khawatir ketika mereka tidak memiliki hal-hal yang baik. 7) Orang yang sabar bisa menahan diri dari dorongan seksual, karena itu mereka dapat mengontrol motivasi seksual. Mereka tidak akan menjadi cemas ketika harus menunda kepuasan seksual.

Sikap sabar adalah perilaku hebat untuk mendapatkan jalan menuju kebahagiaan, kedamaian dan kenyamanan. Sikap sabar akan menghindarkan kita dari perilaku kekerasan. Ayat-ayat al-Quran yang menegaskan sabar:

Allah SWT berfirman *“Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu”* (Q.S. Ali Imran:200).

“Tetapi orang yang bersabar dan mema'afkan sesungguhnya (perbuatan) yang demikian itu termasuk hal-hal yang diutamakan.” (Asy-Syuuraa:43).

Sabar sebagai salah satu dasar dan fondasi akhlak dalam agama Islam yang lurus. Fondasi itu adalah kesabaran yang mempengaruhi seluruh sendi kehidupan manusia. Sesungguhnya kesempurnaan agama dan dunia ini erat hubungannya dengan kesabaran. Kemerosotan keduanya juga erat hubungannya dengan kesabaran. Orang yang sabar akan memiliki sifat tulus dan ikhlas dalam berinteraksi dengan semua orang, tanpa melihat perbedaan. Menurut Muhammad (2006) ikhlas yaitu sikap murni dalam tingkah laku

dan perbuatan, semata-mata demi memperoleh keridhaan Allah dan bebas dari pamrih lahir dan batin, tertutup maupun terbuka.

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa *narima ing pandum* sebagai pemoderasi antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Dengan kata lain *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif. Ketidakadilan distributif berkaitan dengan upah, pendapatan yang diterima, sehingga bila terjadi ketidakadilan distributif akan berpengaruh pada kebutuhan untuk memenuhi kehidupan dari karyawan itu sendiri dan keluarganya. Sehingga dimilikinya *narima ing pandum* dalam diri para karyawan tetap harus berjuang untuk mendapatkan keadilan supaya memperoleh kehidupan yang baik. Jadi walaupun *narima ing pandum* sebagai pemoderasi antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif tetapi negatif.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, hasil tidak didukung hipotesis.
2. Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, hasil didukung hipotesis.
3. *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, hasil tidak didukung hipotesis.
4. *Narima ing pandum* memoderasi antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif, hasil didukung hipotesis.

B. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Model penelitian ini termasuk kategori penelitian baru dan belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya dengan membangun model atas dasar konsep ketidakadilan organisasional, dengan peran moderasi *narima ing pandum*. *Narima*

ing pandum mempunyai peran dalam memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif.

Secara teori penelitian ini menguatkan hasil riset sebelumnya yang menunjukkan bahwa kurangnya komitmen organisasional bisa bersumber dari rasa ketidakadilan distributif (Boer et al., 2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

2. Implikasi Managerial

Implikasi managerial dari penelitian adalah supaya para pembuat keputusan memberlakukan keadilan dalam organisasional, sehingga dapat meningkatkan kinerja para anggotanya. Selain itu terkait dengan hasil penelitian bahwa *narima ing pandum* berdampak baik terhadap organisasi, oleh karenanya organisasi perlu menempatkan *narima ing pandum* sebagai budaya organisasi.

3. Implikasi Metodologis

Penelitian ini menggunakan disain riset survei. Alasan digunakan disain survei karena diharapkan hasil penelitian ini mampu menangkap fenomena secara lebih luas dan dapat digeneralisasikan peran moderasi *narima ing pandum* dalam memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didukung oleh variabel-variabel yang menghasilkan validitas dan reliabilitas yang terpenuhi, sehingga dapat digunakan untuk referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang tertarik dengan penelitian ini.

C. Saran Penelitian

1. Bagi Organisasi

- a) *Narima ing pandum* sebagai variabel moderasi, ternyata menjadikan karyawan mempunyai komitmen afektif, walaupun terjadi ketidakadilan distributif. Untuk itu supaya aspek-aspek distribusi ditingkatkan, implikasinya organisasi perlu mengkaji aspek alokasi tersebut terkait dengan perhatian dan minat karyawan pada penilaian kinerja.
- b) Berkaitan dengan kebijakan dan praktek ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif, terhadap penilaian komitmen afektif berperan penting. Temuan menunjukkan bahwa *narima ing pandum* berperan sebagai moderasi antara ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif. Hal ini menjawab bahwa perlu memberi kebijakan dalam pengaturan aspek-aspek dari ketidakadilan distributif. Terjadinya ketidakadilan distributif berperan menurunkan komitmen afektif, yang selanjutnya berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karenanya penerapan keadilan distributif dalam organisasi, hendaknya membuat sistem distribusi imbalan berdasarkan kontribusi yang diberikan karyawan. Sistem distribusi ini hendaknya dapat disosialisasikan kembali kepada masing-masing karyawan.

2. Secara Teori

Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat kurangnya komitmen organisasional (Siegel, dkk, 2005, De Boer, dkk, 2002). Tetapi pada hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Persepsi karyawan terhadap ketidakadilan prosedural terkait dengan dengan transparansi promosi atau kenaikan jabatan, kriteria penetapan pendapatan dan juga penilaian dengan penetapan

pendapatan karyawan. Oleh karenanya perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam terkait dengan aspek-aspek dari ketidakadilan prosedural.

3. Secara Praktisi

Peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa disarankan untuk menggunakan organisasi non pendidikan, sehingga bisa dibandingkan hasilnya apakah ada perbedaan rerata komitmen afektif pada karyawannya. Juga diharapkan bagi peneliti selanjutnya perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang berpengaruh dalam meningkatkan komitmen afektif, baik faktor yang berasal dari dalam diri individu seperti nilai-nilai juga dari faktor pekerjaan itu sendiri misalnya keuntungan yang diperoleh dari pekerjaan misalnya upah dan supervisi serta faktor yang berasal dari organisasi seperti iklim organisasi.

D. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terkait dengan setting penelitian pada responden yang berada pada lingkungan Jawa. Penelitian ini hanya bisa digeneralisasi pada lingkup penelitian yang memiliki kriteria subyek dan obyek penelitian tertentu. Subyek penelitian yang ditentukan dalam penelitian ini terbatas pada organisasi yang berlatarbelakang budaya Jawa, seharusnya bisa diimplementasikan pada organisasi dengan latar belakang budaya yang lainnya.

Penelitian ini juga hanya memfokuskan pada ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif saja. Beberapa faktor lain dari teori keadilan organisasional yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebenarnya bisa digunakan untuk memprediksi komitmen afektif. Sehingga keterbatasan pada penelitian ini menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lainnya.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data memiliki keterbatasan yaitu persepsi responden terhadap pemahaman pertanyaan-pertanyaan

yang tertulis dalam kuesioner yang kemungkinan bisa terjadi bias pemahaman responden yang tidak sesuai dengan maksud pertanyaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Alim, M. (2006). *Pendidikan Agama Islam: Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset Bandung.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, conynuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–272.
- Badawi, H.K., T., & Muafi. (2017). The role of corporate reputation moderation of banking service. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1).
- Baqi, S. Al. (2016). Ekspresi Emosi Marah.” *Buletin Psikologi*. *Buletin Psikologi*, 23(1), 22–30.
- Barclay, Laurie, Skarlicki, & Daniel. (2009). Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association 2009*, 94(2), 511–523.
- Boer, E. M. de, Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181–197.
- Casmini. (2011). *Kecerdasan Emosi dan Kepribadian Sehat Dalam Konteks Budaya Jawa di Yogyakarta. Disertasi (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Program Doktor Psikologi Fakultas Psikologi UGM.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological Contract Breach, Organizational Justice and Emotional Well-Being. *Journal of Managerial Psychology*, 44(2), 217–235.
- Cho, V., & Huang, X. (2012). Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement.” *Information Technology & People*, 25(1), 31–54.
- Chory, R. M., & Hubbel, A. P. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357–375.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409.
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment*. University of Pretoria Ltd.
- Colquitt. (2013). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*. McGraw-Hill Higher Education.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). When it’s time to stop writing policies An inquiry into procedural injustice. *Human Recource Development Review*, 11(1), 31–54.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317–372.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012a). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012b). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers An Investigation of Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Davis, M., Eshelman, E. R., & Matthew, M. (1995). *Panduan Relaksasi dan Reduksi Stres Edisi III*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Dharmawati. (2011). *Psychological Well Being Wanita Lajang. Skripsi (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Domagalski, & Steelman. (2005a). The Impact of Work Events and Disposition on the Experience and Expression of Employee Anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 31–52.
- Domagalski, & Steelman. (2005b). The impact of work events and disposition on the experience and expression of employee anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 31–52.
- Dorian, M., Garcia, J. I. R., Lopez, S. R., & Hernandez, B. (2008). Acceptance and Expressed Emotion in Mexican American Caregivers of Relatives with Schizophrenia. *Family Process*, 47(2), 215–228.
- Duffy, J. (2012). *Managing Anger and Aggression: Practical Guidance for Schools*. South Eastern Education and Library Board: Psychology/ Behavior Support Section.
- Ed. (2000). *Merombak Pola Pikir Intelektual Muslim. Diterjemahkan oleh Agung Prihantoro dan Fuad Arif Fudyartanto*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & La-Mastro, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting Blessing Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Endraswara, S. (2012). *Falsafah Hidup Jawa: Menggali Mutiara Kebijakan dari Intisari Filsafat Kejawaen*. Yogyakarta: Cakrawala.
- Fananie, Z. (2005). *Restrukturisasi Budaya Jawa Perspektif KGPAA MN I*. Surakarta: Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Greenberg. (1986). Determinant of Perceived Fairness of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 330–342.
- Greenberg. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.
- Greenberg. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Greenberg, L. S. (2006). Emotion in Psychotherapy: A Practice-Friendly Research Review. *Journal of Clinical Psychology*, 62(5).
- Greenberg, & Baron. (2008). *Behavior in Organizations* (Ninth Editi). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, & Colquitt. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Greenberg, & Folger. (1983). Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Group and Organizations. Springer Verlag, 235–256.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement : A Study of Indian Professionals. *Employee Relation*, 35(1), 61–78.
- Ha, J.-P., & Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team

- sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107–124.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of Organizational Justice in SMEs and Positive Consequences : Systematic Review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4717–4730.
- Hardjowirogo, M. (1989). *Manusia Jawa*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Herdiana, I., & Triseptiana, N. A. (2013a). Gambaran Kesehatan Mental Narapidana Suku Jawa di Tinjau Dari Konsep Nrimo. *Jurnal Psikologi Kepribadian Dan Sosial*, 2(1).
- Herdiana, I., & Triseptiana, N. A. (2013b). Gambaran Kesehatan Mental Narapidana Suku Jawa di Tinjau Dari Konsep Nrimo. *Jurnal Psikologi Kepribadian Dan Sosial*, 1.
- Heryadi, A. (2015a). Nrimo dan Penerimaan Diri : Upaya Menuju Kebahagiaan. *Stipsi Carrer Centre (SCC) Dalam Rangka Hari Kesehatan Mental Sedunia Tanggal 10 Oktober 2015*.
- Heryadi, A. (2015b). Nrimo dan Penerimaan Diri : Upaya Menuju Kebahagiaan. Makalah disampaikan dalam rangka Hari Kesehatan Mental Sedunia. *Stipsi Carrer Centre Tanggal 10 Oktober 2015*.
- Homans, G. C. (1958). *Social Behavior as Exchange*.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009a). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations : Distributive Justice or Distributive Justice or Injustice ? *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409–418.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009b). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409–418.
- Jones, J. K. C. (1976). Social Exchange Theory. *American Journal of Sociology*.
- Jr, A. T. (2003). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Karl, A., Scott, C. D., & Mark, J. M. (2004). Overt Anger in Response to Victimization: Attributional Style and Organizational Norms as Moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 152–64.
- Khan, K., & Abbas, M. (2015). Organizational Justice and Job Outcomes : Moderating Role of Islamic Work Ethic. *J Bus Ethic*, 126, 235–246.
- Koentjaraningrat. (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Kozlowski, S. W. J. (2012). *The Oxford Handbook of organizational Psychology*. Oxford University Press.
- Laurie, J. B., & Maria, F. S. (2016). Facilitating Forgiveness in Organizational Contexts: Exploring the Injustice Gap, Emotions, and Expressive Writing Interventions.”. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 699–720.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions Into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Le, H., Zheng, C. S., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, Organisational Justice and Employee Well-Being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945–964.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35, 564–599.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science + Business Media New York.
- Lind, & Tyler. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 115–119.
- Loosmore, M., & Lim, B. T.-H. (2016). Intra-Organisational Injustice in the Construction

- Industry.” *Engineering, Construction and Architectural Management* 23(4): 428–47.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/ECAM-01-2015-0005>. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 428–447.
- Martiarini, N. (2012). *Pengatasan Kelelahan Ego (Ego Depletion) Pada Individu Dalam Konteks Budaya Jawa. Tesis (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better Than Sporadically Fair? An Investigation Of Justice Variability And Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743–770.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Recourse Development Review*, 14(4), 339–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations & Occupations: Extension and Test Of a Three-component Ceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., Stanky, D. J., Hercovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mulyana. (2006). Spiritualitas Jawa: Meraba Dimensi dan Pergulatan Religiusitas Orang Jawa. *Jurnal Kebudayaan Jawa*, 1(2), 1–13.
- Murphy, K., & Tyler, T. (2008). Procedural Justice and Compliance Bahaviour: the mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 652–668.
- Nugroho, I. S. (2018). Pendekatan Eksistensial-Humanistik berbasis nilai Budaya Jawa “narimo ing pandhum” untuk mereduksi kecemasan remaja di era disrupsi. *Prosiding SNBK (Seminar Nasional Bimbingan Dan Konseling)*, 2(1), 46–54.
- Oshodi, Y., Adeyemi, J., Alna, O. S., & Umeh, C. (2012). Burden and Psychological Effects : Caregiver Experiences in a Psychiatric Out patient Unit in Lagos, Nigeria. *African Journal of Psychiatry*, 15, 99–105.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi Karyawan Dan Komitmen Afektif Pada Perilaku Retaliasi Pns Kantor “X” Di Yogyakarta. *JRMB*, 8(1).
- Panggabean, H. (2014). *Kearifan Lokal Keunggulan Global Cakrawala Baru di Era Globalisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148–1155.
- Prasetyo, N. H. (2014). “Narimo Ing Pandum” Intervention Program To Enhance Psychological Well-Being Of Family Caregiver Of Schizophrenic Patient. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 6(2).
- Rachmatullah, A. (2010). *Falsafah Hidup Jawa*. Yogyakarta: Logung Pustaka.
- Raja, G., & Krishnan, V. R. (2014a). Relationship Between Organisational Justice and Commitment : Role of Leader- Member Exchange.” 2(1): 11–22. *International Journal on Leadership*, 2(1), 11–22.
- Raja, G., & Krishnan, V. R. (2014b). Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader- Member Exchange. *International Journal of Leadership*, 2(1).
- Ryff, C., & Keynes, C. (2002). The Structure of Psychological Well Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Sari, Armida, J., Frinaldi, A., & Syamsir. (2015). Pengaruh Pemahaman Nilai Agama Islam Terhadap Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Humanus*, XIV(2), 2015.

- Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of Organizational Justice on Job Performance in Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70–85.
- Siegel, P. A., Post, C., Fishman, J. B. and A. Y., & Garden, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the relationship Between Work Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24.
- Sindhu, M. I., Ahmad, H. M., & Hashmi, S. H. (2017). Sindhu, Muzammal Ilyas, Hafiz Mushtaq Ahmad, and Shujahat Haider Hashmi. 2017. “Leader-Member Exchange Relationship and Organizational Justice : Moderating Role of Organizational Change.” 6: 276–82. *International Journal of Organizational Leadership* 6, 276–282.
- Soesilo. (2003). *Piwulang Ungkapan Orang Jawa*. Jakarta: Yayasan Yusula.
- Subandi. (2011). Sabar: Sebuah Konsep Psikologi. *Jurnal Psikologi UGM*, 3(2), 215–227.
- Sudaryanto, A. (2008). Hak dan Kewajiban Abdi Dalem Dalam Pemerintahan Kraton Yogyakarta. *Jurnal Mimbar Hukum*, 20(1), 1–191.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1).
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*. *International Journal of Business and Management*, 5(8).
- Suratno, P., & Astiyanto, H. (2009). *Gusti Ora Sare : 90 Mutiara Nilai Kearifan Budaya Jawa*. Yogyakarta: Adiwacana.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, And Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*.
- Thomas, P., & Nagalingappa, D. G. (2012). Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(3), 54–63.
- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42–57.
- Tjahjono, H. K. (2008). *Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja*. UMY Yogyakarta.
- Tjahjono, H. K. (2010). *Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja*.
- Tjahjono, H. K. (2015). Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2).
- Tjahjono, H. K. (2019). Configuration of organisational justice and social capital : their impact on satisfaction and commitment. *International Journal Business Excellence*, 17(3), 336–360.
- Tyler, T. (1990). *Why People Obey the Law*. Yale University Press, New Haven and London.
- Tyler, & Blader. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Udasmoro, W. (1999). Memahami Karakteristik unconscious Filosofi Jawa Melalui Tokoh Wayang Bima. *Jurnal Humaniora*, 43.
- Uyun, Q. (2015). The Effect Of Sabr (Patience) And Salat (Prayer) On Resilience, Psychopathological Symptoms, Just World Belief, And Coping After Merapi Eruption 2010 In The Region Of Yogyakarta (Indonesia). Disertasi (tidak dipublikasikan).
- Uyun, Q. (2017). The effectiveness of sabr (patience) and salat (prayer) in reducing psychopathological symptoms after the 2010 Merapi eruption in the region of Yogyakarta, Indonesia. In *Proceeding Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social*

Science – Lumban Gaol et al. (Eds) © 2017 Taylor & Francis Group, London, ISBN 978-1-138-03516-4.

- Waters, M. (1994). *Modern Sociological Theory*. London: Sage Publication.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Werf, M. Van Der, & Et, A. (2014). Effectiveness of Self-Regulated Learning Strategies on Academic Performance: A Meta-Analysis. *Educational Research Review*, 11, 1–26.
- Widayat, A. (2006). Metruk: Menyuarakan Karakter Orang Jawa. *Jurnal Kebudayaan Jawa*, 1(2), 79–90.
- Wiili-Peltola, & dkk. (2007). Organisational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management. *Journal of Health Organization and Management*, 21(3), 320–32.
- Wulandari, N. A. T. (2017). Filosofi Jawa Nrimo Ditinjau Dari Sila Ketuhanan Yang Maha Esa. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 2(2).



LAMPIRAN

Lampiran : Kuisisioner

Yogyakarta, November 2018

Kepada yth. Bapak/ibu/saudara/i,

Salam dan bahagia

Dengan ini saya :

Nama : Prayekti

Unit kerja : Dosen FE UST Yogyakarta

Saat ini sedang menyelesaikan tugas akhir yaitu penelitian disertasi di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta. Adapun judul disertasi: Peran Pemoderasian *Narima Ing Pandum* Pada Hubungan Ketidakadilan Distributif dan Ketidakadilan Prosedural dengan Komitmen Afektif

Sehubungan dengan hal tersebut saya mohon bantuan bapak/ibu/saudara/i, untuk mengisi kuisisioner terlampir, dengan menjawab pernyataan yang ada sesuai dengan kondisi saat ini. Tidak ada jawaban yang salah, sehingga apapun jawabannya tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja dari bapak/ibu/saudara/i.

Selain itu perlu diketahui bahwa jawaban dari bapak/ibu/saudara/i akan terjaga kerahasiaannya dan hanya untuk kepentingan akademik.

Atas kerjasama, dukungan, dan perhatian bapak/ibu/saudara/i yang telah berkenan mengisi kuisisioner dengan lengkap diucapkan banyak terimakasih.

Salam

Hormat saya

Prayekti

A. Identitas Responden

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2

Lama bekerja : (tahun)

B. Berilah dengan tanda check list (√) pada pada jawaban yang dianggap paling sesuai

STS (sangat tidak sesuai), TS (tidak sesuai), ATS (agak tidak sesuai), AS (agak sesuai), SS (sangat sesuai), dan SSS (sangat sesuai sekali).

KP

No.	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	SS	SSS
1.	Saya tidak mampu menyampaikan pandangan dan perasaan tentang penentuan prosedur pendapatan						
2.	Saya tidak memiliki pengaruh yang didapat dari penentuan prosedur pendapatan						
3.	Penentuan prosedur pendapatan diterapkan secara konsisten						
4.	Prosedur penentuan pendapatan tidak bebas dari bias						
5.	Penentuan prosedur pendapatan tidak didasarkan pada informasi yang akurat						
6.	Saya bisa protes atas penentuan prosedur pendapatan yang berlaku						
7.	Penentuan prosedur pendapatan tidak berdasarkan standar etika dan moral						

KD

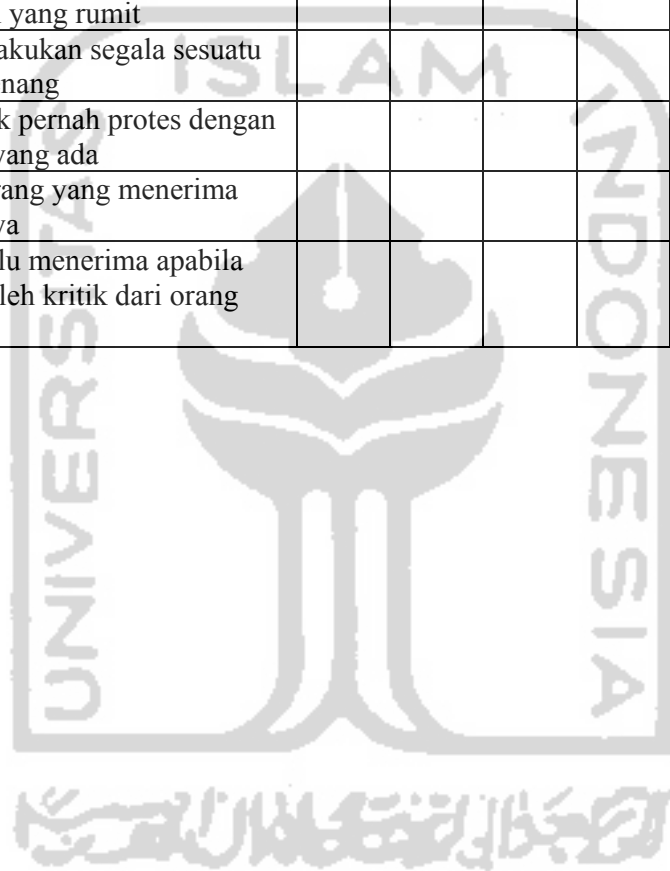
No.	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	SS	SSS
1.	Saya merasa pendapatan yang diterima tidak mencerminkan usaha yang telah dilakukan						
2.	Saya merasa pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan						
3.	Saya merasa penghasilan tidak setara dengan kontribusi yang diberikan pada organisasi						
4.	Pendapatan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan						
5.	Saya merasa diberi pendapatan yang tidak adil atas peran yang telah dilakukan						
6.	Saya merasa pendapatan yang diterima tidak sebanding dengan kinerjanya						

KA

No.	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	SS	SSS
1.	Saya senang berkarir di organisasi ini sampai pensiun						
2.	Saya tidak dengan mudah menjadi tertarik dengan organisasi lain						
3.	Saya selalu menyampaikan kepada orang lain bahwa organisasi ini luar biasa						
4.	Saya merasa organisasi ini berarti bagi hidup saya						
5.	Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi						
6.	Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri						
7.	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi ini						
8.	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini						

NIP

No.	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	SS	SSS
1.	Saya menjalankan tugas dengan ikhlas						
2.	Saya selalu bersyukur dengan keadaan yang ada						
3.	Saya selalu ikhlas dalam menghadapi permasalahan						
4.	Saya mudah memaafkan kesalahan orang lain						
5.	Saya sabar dalam menjalankan pekerjaan yang rumit						
6.	Saya melakukan segala sesuatu dengan tenang						
7.	Saya tidak pernah protes dengan keadaan yang ada						
8.	Saya seorang yang menerima apa adanya						
9.	Saya selalu menerima apabila memperoleh kritik dari orang lain						



Lampiran: Data Ketidakadilan Prosedural

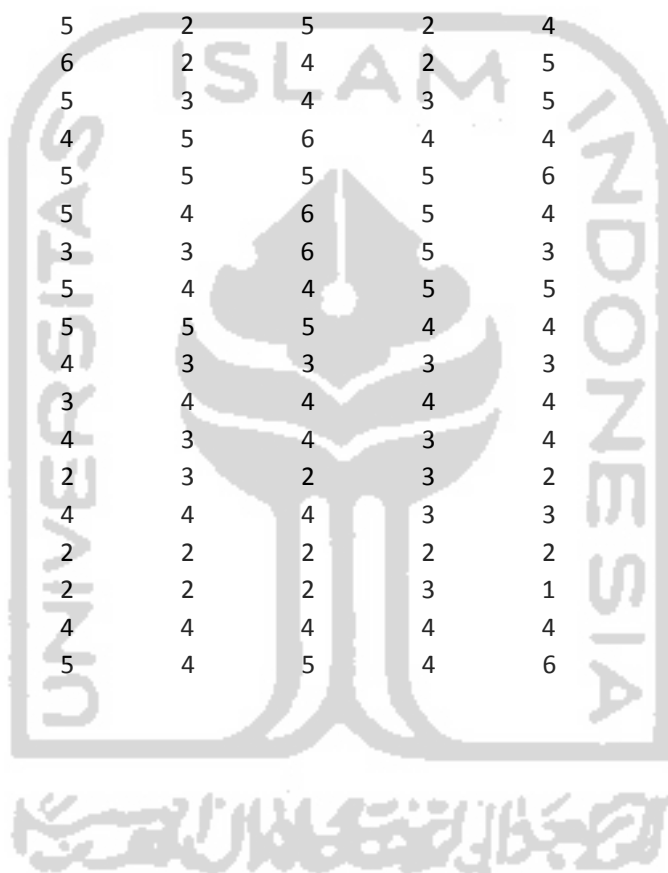
NO	KP1	KP2	KP3	KP5	KP6	KP7
1	4	3	4	4	3	2
2	5	6	4	6	5	4
3	4	4	4	3	5	3
4	4	4	4	2	5	2
5	3	3	4	4	3	3
6	1	1	2	1	2	1
7	5	5	4	5	4	5
8	3	3	4	3	4	3
9	2	3	2	1	2	2
10	2	2	2	2	3	2
1	3	3	4	3	4	5
2	4	4	4	3	4	4
3	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	3	4
6	3	3	4	4	3	3
7	4	5	5	4	3	4
8	2	2	2	2	3	2
9	4	4	4	4	4	4
20	4	4	3	4	3	4
1	4	3	4	4	3	4
2	4	3	4	3	4	3
3	5	5	5	4	5	5
4	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	3	2	2
6	1	2	1	2	2	2
7	2	2	1	1	1	1
8	2	2	2	3	2	2
9	2	2	3	2	3	2
30	4	3	3	4	4	4
1	2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	1	2
3	2	2	2	1	2	1
4	1	1	2	1	2	1
5	2	2	2	1	2	2
6	5	5	4	5	5	4
7	5	5	5	5	5	4
8	5	5	4	5	5	4
9	5	5	5	4	4	5
40	2	3	2	2	2	2
1	2	2	2	2	1	2
2	2	2	3	2	3	3
3	5	5	5	5	5	5

4	4	3	3	4	3	3
5	4	4	5	3	4	3
6	3	4	3	4	5	4
7	3	5	4	3	5	4
8	4	3	5	3	4	4
9	2	3	2	2	2	2
50	4	5	5	4	5	5
1	3	3	3	4	3	3
2	4	4	3	4	4	3
3	4	4	4	3	5	4
4	5	5	4	4	3	5
5	4	4	4	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3
7	5	5	3	4	5	5
8	4	4	4	3	3	4
9	1	1	2	1	2	1
60	5	6	5	6	6	5
1	1	2	2	1	2	2
2	3	5	5	5	5	5
3	3	5	5	4	4	3
4	2	3	2	2	3	2
5	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2
7	5	3	4	3	5	4
8	5	4	4	3	5	5
9	4	4	4	3	3	4
70	4	4	4	4	3	4
1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1
3	5	4	4	6	6	4
4	5	5	6	5	6	5
5	1	2	1	1	1	1
6	1	1	2	2	1	2
7	1	1	1	2	1	2
8	2	2	1	2	1	1
9	2	1	2	2	2	1
80	1	2	1	1	2	1
1	1	2	1	1	3	1
2	1	2	1	1	3	1
3	1	2	1	1	3	1
4	1	2	1	1	3	1
5	1	2	2	1	3	1
6	1	2	2	1	3	1
7	1	2	2	1	3	1
8	1	2	1	1	3	1
9	2	3	2	3	3	2

90	1	2	2	2	2	2
1	3	4	5	3	5	4
2	4	4	5	3	5	4
3	3	4	5	3	5	4
4	3	4	5	3	5	4
5	2	2	2	1	2	1
6	3	2	2	1	2	1
7	2	1	3	3	2	1
8	2	2	2	3	2	2
9	4	4	5	3	4	3
100	1	1	2	3	2	2
1	1	1	2	3	2	3
2	1	1	2	3	2	3
3	3	4	3	3	4	4
4	2	3	3	3	4	4
5	2	2	2	3	4	3
6	3	2	5	5	3	3
7	4	3	3	5	3	4
8	2	3	3	3	3	4
9	2	2	3	4	4	5
110	4	5	4	6	4	5
1	6	4	6	6	5	5
2	4	4	5	5	5	5
3	4	5	5	6	6	6
4	5	6	4	4	4	5
5	5	4	5	5	4	3
6	6	5	5	4	6	6
7	6	5	5	4	5	5
8	5	5	5	6	5	3
9	5	4	3	4	4	3
120	5	6	3	3	5	3
1	6	4	4	5	6	6
2	4	4	5	4	5	5
3	4	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5
5	5	6	5	6	5	5
6	6	3	5	5	6	6
7	3	6	5	5	6	5
8	5	5	3	4	4	3
9	5	5	5	4	3	3
130	6	4	5	5	6	6
1	4	4	4	4	5	5
2	5	6	5	4	5	3
3	5	5	5	5	6	6
4	4	4	3	6	4	3
5	6	5	4	5	5	4

6	2	4	1	5	4	3
7	4	5	2	4	4	3
8	4	6	5	5	5	5
9	3	5	5	4	5	5
140	5	5	1	3	4	1
1	5	4	1	3	4	2
2	4	6	3	4	6	3
3	6	4	1	5	6	3
4	5	4	1	4	4	1
5	5	3	2	4	4	3
6	4	4	5	6	3	3
7	6	5	3	5	5	4
8	5	5	1	4	4	2
9	6	4	2	4	4	2
150	3	5	1	5	5	4
1	6	6	3	3	6	4
2	5	4	2	3	4	3
3	5	5	3	6	4	2
4	6	5	2	5	3	4
5	6	3	4	5	5	4
6	3	5	2	4	5	3
7	5	6	3	5	3	2
8	5	5	3	4	4	2
9	4	6	1	4	4	1
160	4	5	4	6	5	4
1	6	4	3	4	6	5
2	5	4	3	4	4	3
3	4	5	4	3	4	3
4	4	6	4	4	5	5
5	4	3	2	4	6	4
6	5	5	2	5	4	3
7	6	5	3	3	4	3
8	3	3	3	4	5	1
9	5	5	3	4	5	2
170	4	5	4	5	5	2
1	4	3	2	6	4	3
2	5	5	3	5	4	2
3	6	5	4	5	6	2
4	6	4	2	6	5	3
5	2	6	2	5	3	2
6	4	4	1	5	2	5
7	5	5	3	4	4	3
8	5	5	3	5	5	3
9	4	5	3	5	4	2
180	6	3	3	3	5	4
1	4	5	2	5	5	2

2	5	5	3	2	4	2
3	5	3	5	5	5	1
4	4	5	3	5	4	3
5	5	5	2	4	3	3
6	6	4	3	5	3	2
7	3	6	3	5	4	2
8	5	5	2	5	5	4
9	5	4	3	6	5	2
190	2	5	2	5	3	3
1	4	5	2	5	2	5
2	5	5	3	6	3	5
3	5	5	2	5	2	4
4	4	6	2	4	2	5
5	6	5	3	4	3	5
6	6	4	5	6	4	4
7	5	5	5	5	5	6
8	6	5	4	6	5	4
9	5	3	3	6	5	3
200	5	5	4	4	5	5
1	5	5	5	5	4	4
2	3	4	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4
5	2	2	3	2	3	2
6	4	4	4	4	3	3
7	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	3	1
9	4	4	4	4	4	4
210	4	5	4	5	4	6



Lampiran: Data KD

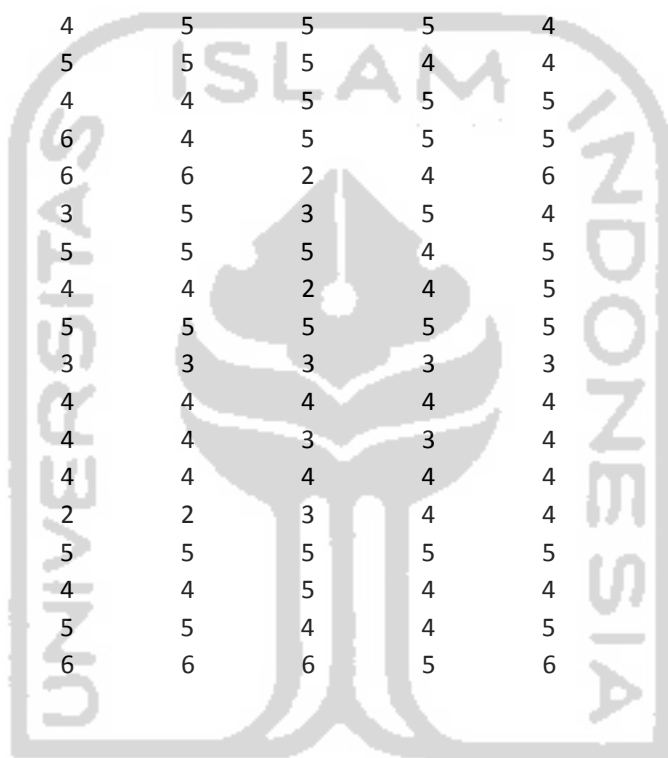
NO	KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	KD6
1	1	4	2	3	4	3
2	4	4	4	4	1	4
3	3	4	4	4	3	4
4	3	2	2	2	2	2
5	4	4	5	4	2	2
6	2	2	2	2	2	2
7	5	5	5	4	4	4
8	3	3	3	4	3	3
9	3	4	4	3	5	4
10	2	2	2	2	2	4
1	3	5	5	4	3	5
2	4	4	4	3	3	3
3	4	5	4	3	5	5
4	3	3	3	4	3	3
5	3	5	5	4	5	5
6	3	3	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	4
8	4	4	4	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4
1	2	4	3	4	2	3
2	4	4	3	4	3	3
3	3	4	3	3	2	3
4	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5
6	1	1	1	1	2	2
7	4	2	2	3	1	4
8	5	4	5	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	5	4	4
1	2	2	2	2	2	3
2	3	3	2	3	2	2
3	1	4	4	3	2	3
4	1	5	2	2	1	1
5	1	3	2	2	2	2
6	6	5	5	5	4	4
7	6	6	5	5	4	5
8	6	6	5	5	4	5
9	5	5	5	5	4	5
40	4	4	4	5	5	4
1	4	4	4	5	3	4
2	4	4	4	4	3	4
3	2	2	3	2	1	2

4	2	1	2	2	2	1
5	2	2	2	2	3	3
6	5	4	5	5	4	5
7	3	2	2	2	2	2
8	3	3	4	4	3	5
9	2	4	3	3	3	5
50	2	3	4	3	1	5
1	4	4	3	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3
5	3	2	3	3	2	2
6	3	3	3	3	3	3
7	5	5	6	5	4	4
8	4	4	4	3	4	4
9	2	3	2	2	1	1
60	5	3	5	5	5	5
1	4	5	4	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	1	2	2
5	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2
7	1	3	3	1	1	3
8	4	3	4	3	3	3
9	4	3	4	3	3	3
70	4	3	4	2	3	3
1	4	4	4	3	4	5
2	4	4	4	3	4	5
3	4	4	5	5	5	6
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1
80	4	4	3	4	3	3
1	4	4	3	4	3	3
2	4	4	3	4	3	3
3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	3	4	3	3
5	4	3	3	4	2	3
6	4	3	3	4	2	3
7	4	3	3	4	2	3
8	4	4	3	4	3	3
9	5	3	6	5	2	5

90	2	2	2	2	2	2
1	2	2	3	5	2	2
2	2	2	3	5	2	2
3	2	2	3	5	2	2
4	2	2	3	5	2	2
5	2	3	2	4	3	2
6	2	3	2	4	3	2
7	2	2	3	5	1	2
8	2	4	4	2	4	4
9	4	4	4	4	3	4
100	1	1	1	1	1	1
1	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	3	4	3	3
6	4	4	3	4	3	4
7	5	4	3	4	3	5
8	5	5	4	5	4	5
9	5	5	5	5	3	2
110	6	4	5	2	6	5
1	4	5	4	1	4	4
2	5	5	4	2	4	5
3	5	4	5	2	5	5
4	4	5	4	3	6	4
5	3	3	4	3	3	4
6	4	3	3	2	3	5
7	4	4	5	4	4	6
8	5	5	5	2	5	5
9	3	4	6	2	4	5
120	3	4	4	3	4	3
1	5	5	4	1	3	4
2	4	6	3	5	2	3
3	4	5	3	4	3	4
4	5	5	5	4	2	4
5	6	4	3	3	3	5
6	4	5	4	5	3	4
7	4	6	4	3	4	5
8	3	4	5	5	5	6
9	4	4	4	5	3	4
130	2	3	4	4	4	5
1	4	4	5	3	3	6
2	4	4	6	5	4	3
3	5	2	5	3	5	4
4	5	4	5	3	6	5
5	4	4	4	4	4	6

6	6	5	5	5	3	2
7	5	3	5	3	2	3
8	5	3	4	3	3	4
9	3	4	5	5	4	4
140	3	5	6	4	4	3
1	4	4	6	4	2	5
2	3	4	5	3	2	5
3	4	5	4	4	3	6
4	4	6	3	5	5	4
5	3	5	3	3	4	4
6	2	5	4	5	4	3
7	5	4	5	5	5	4
8	5	4	3	3	4	5
9	4	5	4	3	4	3
150	4	6	5	4	5	4
1	5	5	6	5	5	4
2	5	5	4	4	3	5
3	6	6	3	5	6	5
4	4	4	3	4	6	6
5	3	4	4	4	3	4
6	4	6	5	5	4	5
7	5	4	6	5	4	3
8	6	4	4	4	5	4
9	3	6	4	3	6	5
160	2	6	5	4	3	4
1	2	4	6	5	4	4
2	3	3	5	5	4	5
3	3	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	6	4
5	5	5	5	4	3	3
6	5	6	6	5	4	4
7	6	6	4	5	4	4
8	4	4	4	4	5	5
9	4	4	3	4	6	4
170	5	5	5	5	5	4
1	4	5	4	5	4	6
2	4	6	5	4	3	5
3	5	6	5	4	4	4
4	5	5	6	5	5	4
5	6	4	4	4	6	5
6	4	3	3	3	3	4
7	5	2	3	4	4	4
8	6	3	4	5	5	3
9	5	5	5	5	6	4
180	4	4	6	4	3	5
1	5	4	4	5	4	3

2	4	5	5	3	5	3
3	5	4	3	3	6	4
4	5	4	4	4	3	5
5	6	3	5	3	3	6
6	6	5	6	5	4	5
7	4	6	4	4	4	4
8	3	6	3	3	5	4
9	2	4	3	5	5	5
190	3	3	4	3	3	5
1	3	3	5	5	4	4
2	5	4	4	5	3	3
3	5	4	5	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	5	5	5
6	5	6	4	5	5	5
7	6	6	6	2	4	6
8	3	3	5	3	5	4
9	4	5	5	5	4	5
200	4	4	4	2	4	5
1	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4
6	2	2	2	3	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	5	4	4
9	6	5	5	4	4	5
210	6	6	6	6	5	6



Lampiran: Data KA

NO	KA1	KA2	KA3	KA5	KA6	KA7	KA8
1	6	5	5	5	4	5	6
2	6	5	5	6	5	6	6
3	4	4	4	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	6	3
5	3	2	2	2	2	2	2
6	5	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	4	5	4	4
8	2	3	3	3	3	4	3
9	5	5	4	5	4	5	5
10	5	4	5	5	5	5	5
1	5	5	3	5	5	4	5
2	5	4	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	6	5
4	4	4	4	4	4	6	4
5	5	4	4	5	5	3	5
6	4	4	4	4	4	6	4
7	5	5	5	5	5	6	5
8	5	4	4	4	4	4	5
9	2	2	3	3	3	2	3
20	2	2	3	3	3	2	3
1	3	3	2	2	2	2	3
2	2	3	3	2	3	2	2
3	5	4	4	4	3	5	4
4	1	1	1	2	3	2	3
5	5	5	5	5	4	5	5
6	5	5	5	5	5	6	5
7	5	4	4	4	5	5	5
8	4	4	5	4	4	5	4
9	3	3	4	4	4	5	4
30	3	3	3	4	4	4	4
1	5	4	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	6	6
3	4	4	3	4	4	5	4
4	6	5	5	6	5	6	5
5	6	5	5	5	4	5	5
6	5	5	6	5	6	5	4
7	5	4	5	4	4	5	4
8	5	5	5	4	4	5	4
9	5	4	5	5	5	5	4
40	2	3	3	3	3	2	3
1	2	3	3	3	3	2	3
2	4	4	4	4	4	5	4
3	6	5	6	6	5	6	5

4	3	2	2	2	2	2	2
5	3	3	3	3	3	4	3
6	2	2	2	3	2	2	2
7	3	3	3	3	4	4	4
8	5	5	5	5	5	4	5
9	3	4	3	2	3	3	3
50	5	6	5	6	6	5	5
1	3	3	3	5	5	5	4
2	5	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	3
4	5	5	3	5	5	5	5
5	5	4	4	4	3	4	4
6	5	5	3	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	6	5
9	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5
1	4	3	3	5	4	5	5
2	5	5	4	5	4	5	5
3	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5
6	4	4	4	5	4	5	5
7	5	5	5	5	5	6	4
8	5	5	4	5	5	4	5
9	5	5	4	5	5	5	5
70	5	5	4	5	5	5	5
1	4	5	4	5	5	6	6
2	4	5	4	5	5	6	6
3	5	5	4	5	5	4	5
4	6	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6	6
8	6	6	6	6	5	6	6
9	6	6	6	6	6	6	6
80	3	4	4	5	5	5	5
1	3	4	4	5	5	5	5
2	3	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	5	5	4	5
4	3	4	4	5	5	5	5
5	3	4	4	5	5	4	5
6	3	4	4	5	5	4	5
7	3	4	4	5	5	4	5
8	3	4	4	5	5	5	5
9	1	1	1	2	3	2	2

90	5	5	5	5	5	5	5
1	5	4	4	4	5	5	6
2	4	4	5	4	4	5	6
3	5	4	4	4	5	5	6
4	5	4	4	4	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5
7	6	5	5	5	5	5	6
8	5	5	3	5	5	5	5
9	5	4	5	5	5	5	5
100	5	5	5	5	5	6	5
1	3	4	4	4	3	4	4
2	3	4	4	4	3	5	4
3	4	4	4	4	4	6	4
4	4	5	4	5	3	3	5
5	4	4	4	4	4	5	5
6	5	5	4	5	4	5	5
7	5	5	4	5	5	4	4
8	4	5	3	3	4	4	4
9	2	3	4	5	5	5	4
110	5	6	5	4	6	5	5
1	6	6	5	3	6	5	5
2	5	5	4	4	5	4	6
3	6	6	5	3	5	4	5
4	6	4	6	5	6	5	5
5	4	4	4	5	6	5	4
6	5	5	3	3	4	5	5
7	4	6	5	4	5	5	5
8	4	4	5	5	5	4	6
9	3	6	6	5	4	5	5
120	5	3	6	6	5	4	6
1	5	4	4	5	6	3	6
2	4	5	5	5	4	6	5
3	6	6	4	4	4	5	6
4	4	6	5	5	5	5	6
5	5	5	6	3	6	4	4
6	6	4	4	6	6	3	4
7	6	5	5	5	5	6	5
8	4	5	6	4	4	5	4
9	3	4	4	4	5	4	6
130	3	6	5	5	4	3	6
1	4	5	6	3	4	4	3
2	5	4	4	4	6	4	4
3	6	5	5	3	5	5	4
4	6	5	6	3	6	5	6
5	4	4	4	5	4	4	6

6	5	4	5	6	5	5	5
7	6	5	6	3	5	4	4
8	6	4	4	4	4	4	3
9	4	5	5	4	4	3	3
140	5	6	6	5	6	4	5
1	6	5	3	6	4	5	6
2	6	4	4	6	4	5	6
3	3	5	5	5	5	4	4
4	4	3	3	5	6	4	4
5	4	4	4	4	6	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4
7	6	4	6	4	5	5	5
8	3	4	5	5	6	5	5
9	4	5	3	6	4	5	6
150	3	6	4	6	3	4	4
1	3	5	5	4	5	3	4
2	5	6	4	4	5	5	6
3	4	5	4	5	4	5	6
4	6	6	5	4	5	5	5
5	3	5	6	5	5	5	4
6	4	4	6	6	6	6	5
7	4	5	5	6	4	4	5
8	6	5	4	5	4	5	6
9	6	6	5	5	5	5	4
160	4	6	6	4	6	4	4
1	6	4	4	4	4	5	6
2	6	5	3	5	5	5	6
3	4	6	4	6	6	5	5
4	3	4	5	5	4	4	5
5	3	5	5	4	5	4	4
6	5	6	4	4	6	3	4
7	6	5	5	5	4	5	6
8	6	5	6	6	5	5	3
9	4	6	6	6	6	4	3
170	5	4	4	4	4	5	4
1	6	4	5	4	5	5	6
2	5	5	4	5	6	4	6
3	6	6	4	4	6	6	5
4	6	3	5	3	5	4	6
5	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	6	4	5	5
7	5	5	4	6	5	5	6
8	5	6	5	5	6	5	6
9	6	4	5	4	6	4	4
180	5	4	6	5	5	5	5
1	6	5	4	4	5	6	6

2	4	5	4	5	6	4	4
3	5	5	5	5	4	4	4
4	6	4	6	4	5	5	5
5	4	4	5	4	5	4	6
6	4	5	5	5	6	4	4
7	5	6	6	6	5	5	4
8	6	4	5	4	5	5	5
9	3	5	5	4	6	6	6
190	2	3	2	2	3	2	2
1	4	4	4	6	4	5	5
2	5	5	3	6	5	4	6
3	6	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	6	6	6
5	6	6	6	4	5	6	4
6	5	4	5	5	5	5	5
7	6	5	4	6	6	4	5
8	5	4	6	5	4	5	6
9	4	5	5	5	6	4	4
200	6	5	6	5	6	5	4
1	2	2	2	2	3	2	2
2	4	5	3	4	3	3	2
3	5	5	5	5	5	6	6
4	4	3	4	3	4	5	5
5	3	3	3	4	4	5	4
6	2	3	2	2	3	2	2
7	6	6	6	6	6	5	6
8	5	2	2	4	5	6	5
9	4	5	2	5	5	5	5
210	2	3	1	2	2	2	3

Lampiran: Data NIP

NO	NIP1	NIP2	NIP3	NIP4	NIP6	NIP7	NIP8	NIP9
1	6	6	6	6	6	6	5	6
2	5	6	4	6	3	4	6	5
3	4	4	3	4	4	4	5	4
4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	2	2	3	2	3	3	2	2
6	6	5	4	5	6	4	4	6
7	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	6	4	5	5	5	5	5
10	6	5	5	6	6	6	6	5
1	3	3	3	3	3	2	3	3
2	4	4	5	4	4	5	4	4
3	5	5	5	5	5	5	3	5
4	4	6	6	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4
6	5	5	5	5	4	4	6	5
7	6	6	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	4	4	5	4
9	2	3	2	3	3	2	2	2
20	5	5	5	4	4	5	4	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	6	4	5	5	5
3	5	4	3	5	5	4	4	4
4	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	6	4	5	5	5
6	6	6	5	6	2	2	2	5
7	2	2	2	2	3	2	1	2
8	2	3	2	2	3	2	2	2
9	5	5	4	5	5	4	5	4
30	4	4	4	4	3	4	4	4
1	4	4	3	5	5	4	5	5
2	6	5	5	5	5	5	6	4
3	5	5	4	4	4	5	6	4
4	6	6	5	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	6	6	5
6	6	6	5	5	5	5	6	5
7	6	6	6	6	6	5	6	4
8	6	6	6	6	6	5	6	4
9	2	2	2	1	2	2	1	2
40	5	6	5	6	5	6	5	6
1	2	2	2	3	2	3	1	2
2	5	4	3	5	5	4	6	5
3	6	6	5	6	5	5	4	4

4	4	4	3	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4	3	4	3
6	4	4	4	3	4	5	3	4
7	3	4	4	4	4	4	4	3
8	5	5	5	4	5	5	5	5
9	3	4	3	3	4	3	3	3
50	5	5	5	5	5	5	3	5
1	4	5	4	5	5	4	5	4
2	5	5	5	5	5	5	4	5
3	5	5	3	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	3
5	5	5	4	6	5	5	6	5
6	5	5	5	4	5	5	5	5
7	6	6	6	4	5	4	5	3
8	2	3	2	3	1	2	2	2
9	5	5	5	5	5	5	6	5
60	5	5	5	5	5	5	6	5
1	5	5	5	6	5	5	6	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4
6	5	5	4	5	4	5	5	5
7	6	5	5	6	5	5	6	5
8	5	6	4	4	5	4	4	5
9	5	6	4	4	5	4	4	5
70	5	6	4	4	5	4	4	5
1	6	6	5	5	4	4	5	4
2	6	6	5	5	4	4	5	4
3	5	5	6	5	6	6	5	5
4	6	6	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6	6	6	6
8	6	6	6	6	6	6	6	6
9	6	6	6	6	6	6	6	6
80	4	4	4	6	4	4	6	4
1	4	4	4	5	4	4	6	4
2	5	5	5	5	4	4	6	4
3	5	5	5	5	4	4	6	4
4	4	4	4	5	4	4	6	4
5	5	5	5	5	4	4	6	4
6	5	5	5	5	4	4	6	4
7	5	5	5	5	4	4	6	4
8	5	5	5	5	4	4	6	4
9	6	5	5	6	4	5	6	5

90	5	5	4	5	5	5	5	5
1	2	3	2	2	3	3	2	2
2	5	5	5	6	5	5	5	5
3	5	5	5	4	3	5	4	3
4	5	5	5	4	3	5	5	3
5	3	2	3	3	2	2	3	3
6	2	2	2	2	2	3	2	3
7	5	5	4	3	5	4	3	5
8	6	6	4	3	4	5	4	5
9	5	4	4	6	4	4	5	4
100	6	5	5	5	5	5	5	3
1	2	2	2	2	1	2	2	2
2	5	5	5	6	5	5	5	5
3	5	4	4	5	4	3	5	3
4	6	6	3	5	4	3	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5
6	5	4	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	6	5	4	5	5
8	5	5	4	6	5	5	6	4
9	5	5	5	5	4	4	5	5
110	5	5	6	5	6	5	5	6
1	4	5	5	4	6	6	4	4
2	5	6	6	5	4	4	4	5
3	5	6	6	5	5	4	5	4
4	6	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	3	4	6	6	5
6	6	5	6	5	6	4	5	6
7	6	5	6	4	3	6	5	4
8	4	5	4	4	4	6	4	4
9	5	6	5	5	4	5	5	5
120	3	5	5	4	4	4	4	6
1	5	6	6	6	6	5	3	5
2	6	5	5	5	5	5	5	6
3	4	6	4	5	5	4	4	4
4	6	6	6	4	5	5	4	4
5	6	4	5	5	4	5	5	5
6	4	6	4	5	5	6	5	6
7	5	6	5	4	5	5	4	5
8	4	5	4	4	6	5	5	5
9	5	4	6	6	4	4	6	6
130	5	6	4	5	4	5	3	5
1	3	6	4	4	5	5	5	6
2	5	5	6	4	6	6	5	6
3	6	6	6	3	5	4	4	4
4	6	6	6	6	5	5	3	5
5	4	4	4	6	5	5	6	6

6	5	6	5	5	6	6	5	5
7	4	6	4	5	6	6	5	5
8	4	5	5	4	5	4	4	6
9	5	6	5	5	4	5	5	4
140	4	6	6	6	5	6	6	5
1	4	5	4	5	6	3	6	5
2	5	6	5	5	3	4	5	6
3	5	5	6	4	4	5	5	4
4	6	5	6	5	5	6	4	3
5	6	6	4	4	5	6	5	5
6	4	4	5	4	6	5	4	5
7	5	5	6	3	5	3	3	6
8	6	6	6	5	5	4	6	3
9	3	4	4	5	4	4	5	6
150	4	6	4	4	4	5	4	5
1	5	6	6	5	5	6	3	6
2	6	4	5	5	4	5	5	5
3	5	5	6	6	6	6	5	5
4	6	5	6	5	5	6	4	4
5	6	6	4	5	6	5	3	5
6	5	5	5	3	6	6	5	5
7	4	6	6	4	3	5	4	6
8	5	4	4	4	4	6	4	3
9	5	5	4	6	4	4	5	4
160	6	5	5	6	5	6	6	5
1	5	4	5	5	6	6	5	6
2	6	5	4	5	5	5	5	3
3	2	3	2	2	3	3	2	2
4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	6	5	4	4	5	5	4	6
6	5	6	5	4	5	4	5	6
7	6	6	6	5	4	5	5	4
8	6	5	6	5	5	4	4	5
9	6	4	4	5	6	5	5	5
170	5	5	5	4	4	5	4	6
1	4	5	5	5	5	6	6	5
2	5	6	4	5	4	6	6	4
3	4	5	6	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	6	6	4	5
5	4	5	5	4	4	4	5	6
6	4	4	4	5	5	4	5	6
7	5	5	6	5	6	5	4	5
8	5	5	6	4	4	6	6	5
9	5	6	5	4	5	6	4	4
180	4	5	4	5	6	5	4	4
1	5	5	4	5	4	4	5	5

2	6	4	5	4	5	5	4	6
3	6	5	6	6	6	5	3	5
4	5	5	6	6	5	4	3	5
5	6	4	5	5	6	6	4	4
6	6	5	4	4	6	6	5	6
7	5	5	5	5	4	4	4	6
8	4	4	6	4	5	4	4	4
9	5	4	6	4	5	5	5	5
190	5	5	4	4	6	6	4	4
1	6	5	5	3	4	4	5	5
2	5	6	6	4	5	5	5	6
3	4	5	6	4	5	6	5	6
4	5	6	4	5	6	5	4	4
5	4	6	5	4	4	6	5	5
6	5	4	5	5	4	5	3	6
7	5	6	4	3	5	5	5	6
8	6	5	5	4	6	6	4	5
9	4	5	6	5	6	4	6	4
200	5	6	6	6	5	6	5	6
1	5	5	4	5	5	3	5	5
2	5	6	5	6	4	5	5	4
3	6	5	5	6	6	5	5	5
4	6	6	6	6	5	5	5	5
5	4	4	4	6	4	4	5	4
6	2	2	3	2	2	2	3	2
7	6	6	6	6	6	6	6	6
8	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	4	6	5	4	6	4
210	6	6	4	5	5	5	6	5

Lampran: Data Intaraksi

NO	KP	KD	KA	NIP	KPNIP	KDNIP
1	3.33	2.83	5.14	5.88	19.58	16.65
2	5.00	3.50	5.57	4.88	24.38	17.06
3	3.83	3.67	4.29	4.00	15.33	14.67
4	3.50	2.17	4.00	4.50	15.75	9.75
5	3.33	3.50	2.14	2.38	7.92	8.31
6	1.33	2.00	5.00	5.00	6.67	10.00
7	4.67	4.50	4.43	5.00	23.33	22.50
8	3.33	3.17	3.00	5.00	16.67	15.83
9	2.00	3.83	4.71	5.00	10.00	19.17
10	2.17	2.33	4.86	5.63	12.19	13.13
1	3.67	4.17	4.57	2.88	10.54	11.98
2	3.83	3.50	4.00	4.25	16.29	14.88
3	4.33	4.33	5.14	4.75	20.58	20.58
4	3.50	3.17	4.29	4.75	16.63	15.04
5	3.83	4.50	4.43	4.50	17.25	20.25
6	3.33	3.67	4.29	4.88	16.25	17.88
7	4.17	3.83	5.14	5.25	21.88	20.13
8	2.17	3.83	4.29	4.50	9.75	17.25
9	4.00	4.00	2.57	2.38	9.50	9.50
20	3.67	4.00	2.57	4.63	16.96	18.50
1	3.67	3.00	2.43	5.00	18.33	15.00
2	3.50	3.50	2.43	5.00	17.50	17.50
3	4.83	3.00	4.14	4.25	20.54	12.75
4	2.00	6.00	1.86	6.00	12.00	36.00
5	2.17	5.00	4.86	5.00	10.83	25.00
6	1.67	1.33	5.14	4.25	7.08	5.67
7	1.33	2.67	4.57	2.00	2.67	5.33
8	2.17	4.50	4.29	2.25	4.88	10.13
9	2.33	5.00	3.86	4.63	10.79	23.13
30	3.67	4.17	3.57	3.88	14.21	16.15
1	1.83	2.17	4.71	4.38	8.02	9.48
2	1.83	2.50	5.29	5.13	9.40	12.81
3	1.67	2.83	4.00	4.63	7.71	13.10
4	1.33	2.00	5.43	5.88	7.83	11.75
5	1.83	2.00	5.00	5.88	10.77	11.75
6	4.67	4.83	5.14	5.38	25.08	25.98
7	4.83	5.17	4.43	5.63	27.19	29.06
8	4.67	5.17	4.57	5.63	26.25	29.06
9	4.67	4.83	4.71	1.75	8.17	8.46
40	2.17	4.33	2.71	5.50	11.92	23.83
1	1.83	4.00	2.71	2.13	3.90	8.50
2	2.50	3.83	4.14	4.63	11.56	17.73
3	5.00	2.00	5.57	5.13	25.63	10.25

4	3.33	1.67	2.14	4.13	13.75	6.88
5	3.83	2.33	3.14	4.13	15.81	9.63
6	3.83	4.67	2.14	3.88	14.85	18.08
7	4.00	2.17	3.43	3.75	15.00	8.13
8	3.83	3.67	4.86	4.88	18.69	17.88
9	2.17	3.33	3.00	3.25	7.04	10.83
50	4.67	3.00	5.43	4.75	22.17	14.25
1	3.17	3.83	4.00	4.50	14.25	17.25
2	3.67	3.83	4.71	4.88	17.88	18.69
3	4.00	4.00	3.29	4.50	18.00	18.00
4	4.33	3.67	4.71	4.63	20.04	16.96
5	3.50	2.50	4.00	5.13	17.94	12.81
6	3.00	3.00	4.71	4.88	14.63	14.63
7	4.50	4.83	5.00	4.88	21.94	23.56
8	3.67	3.83	5.00	2.13	7.79	8.15
9	1.33	1.83	5.00	5.13	6.83	9.40
60	5.50	4.67	5.00	5.13	28.19	23.92
1	1.67	3.83	4.14	5.13	8.54	19.65
2	4.67	2.00	4.71	5.00	23.33	10.00
3	4.00	2.00	4.86	5.00	20.00	10.00
4	2.33	1.83	5.00	5.00	11.67	9.17
5	2.00	2.00	4.43	4.63	9.25	9.25
6	2.00	2.00	4.43	4.75	9.50	9.50
7	4.00	2.00	5.00	5.38	21.50	10.75
8	4.33	3.33	4.71	4.63	20.04	15.42
9	3.67	3.33	4.86	4.63	16.96	15.42
70	3.83	3.17	4.86	4.63	17.73	14.65
1	1.00	4.00	5.00	4.88	4.88	19.50
2	1.00	4.00	5.00	4.88	4.88	19.50
3	4.83	4.83	4.71	5.38	25.98	25.98
4	5.33	1.00	6.00	6.00	32.00	6.00
5	1.17	1.00	6.00	6.00	7.00	6.00
6	1.50	1.00	6.00	6.00	9.00	6.00
7	1.33	1.00	6.00	6.00	8.00	6.00
8	1.50	1.00	5.86	6.00	9.00	6.00
9	1.67	1.00	6.00	6.00	10.00	6.00
80	1.33	3.50	4.43	4.50	6.00	15.75
1	1.50	3.50	4.43	4.38	6.56	15.31
2	1.50	3.50	4.43	4.75	7.13	16.63
3	1.50	3.50	4.29	4.75	7.13	16.63
4	1.50	3.50	4.43	4.38	6.56	15.31
5	1.67	3.17	4.29	4.75	7.92	15.04
6	1.67	3.17	4.29	4.75	7.92	15.04
7	1.67	3.17	4.29	4.75	7.92	15.04
8	1.50	3.50	4.43	4.75	7.13	16.63
9	2.50	4.33	1.71	5.25	13.13	22.75

90	1.83	2.00	5.00	4.88	8.94	9.75
1	4.00	2.67	4.71	2.38	9.50	6.33
2	4.17	2.67	4.57	5.13	21.35	13.67
3	4.00	2.67	4.71	4.25	17.00	11.33
4	4.00	2.67	4.71	4.38	17.50	11.67
5	1.67	2.67	5.00	2.63	4.38	7.00
6	1.83	2.67	5.00	2.25	4.13	6.00
7	2.00	2.50	5.29	4.25	8.50	10.63
8	2.17	3.33	4.71	4.63	10.02	15.42
9	3.83	3.83	4.86	4.50	17.25	17.25
100	1.83	1.00	5.14	4.88	8.94	4.88
1	2.00	3.17	3.71	1.88	3.75	5.94
2	2.00	3.17	3.86	5.13	10.25	16.23
3	3.50	3.00	4.29	4.13	14.44	12.38
4	3.17	5.00	4.14	4.38	13.85	21.88
5	2.67	3.17	4.29	4.75	12.67	15.04
6	3.50	3.67	4.71	4.88	17.06	17.88
7	3.67	4.00	4.57	5.00	18.33	20.00
8	3.00	4.67	3.86	5.00	15.00	23.33
9	3.33	4.17	4.00	4.75	15.83	19.79
110	4.67	4.67	5.14	5.38	25.08	25.08
1	5.33	3.67	5.14	4.75	25.33	17.42
2	4.67	4.17	4.71	4.88	22.75	20.31
3	5.33	4.33	4.86	5.00	26.67	21.67
4	4.67	4.33	5.29	4.75	22.17	20.58
5	4.33	3.33	4.57	4.63	20.04	15.42
6	5.33	3.33	4.29	5.38	28.67	17.92
7	5.00	4.50	4.86	4.88	24.38	21.94
8	4.83	4.50	4.71	4.38	21.15	19.69
9	3.83	4.00	4.86	5.00	19.17	20.00
120	4.17	3.50	5.00	4.38	18.23	15.31
1	5.17	3.67	4.71	5.25	27.13	19.25
2	4.50	3.83	4.86	5.25	23.63	20.13
3	4.67	3.83	5.00	4.50	21.00	17.25
4	5.00	4.17	5.14	5.00	25.00	20.83
5	5.33	4.00	4.71	4.88	26.00	19.50
6	5.17	4.17	4.71	5.13	26.48	21.35
7	5.00	4.33	5.29	4.88	24.38	21.13
8	4.00	4.67	4.57	4.75	19.00	22.17
9	4.17	4.00	4.29	5.13	21.35	20.50
130	5.33	3.67	4.57	4.63	24.67	16.96
1	4.33	4.17	4.14	4.75	20.58	19.79
2	4.67	4.33	4.43	5.38	25.08	23.29
3	5.33	4.00	4.71	4.75	25.33	19.00
4	4.00	4.67	5.29	5.25	21.00	24.50
5	4.83	4.33	4.43	5.00	24.17	21.67

6	3.17	4.33	5.00	5.38	17.02	23.29
7	3.67	3.50	4.71	5.13	18.79	17.94
8	5.00	3.67	4.14	4.63	23.13	16.96
9	4.50	4.17	4.00	4.88	21.94	20.31
140	3.17	4.17	5.29	5.50	17.42	22.92
1	3.17	4.17	5.00	4.75	15.04	19.79
2	4.33	3.67	5.00	4.88	21.13	17.88
3	4.17	4.33	4.43	4.75	19.79	20.58
4	3.17	4.50	4.14	5.00	15.83	22.50
5	3.50	3.67	4.57	5.13	17.94	18.79
6	4.17	3.83	4.86	4.63	19.27	17.73
7	4.67	4.67	5.00	4.50	21.00	21.00
8	3.50	4.00	4.71	5.13	17.94	20.50
9	3.67	3.83	4.71	4.38	16.04	16.77
150	3.83	4.67	4.29	4.50	17.25	21.00
1	4.67	5.00	4.14	5.25	24.50	26.25
2	3.50	4.33	5.00	4.88	17.06	21.13
3	4.17	5.17	4.71	5.50	22.92	28.42
4	4.17	4.50	5.14	5.13	21.35	23.06
5	4.50	3.67	4.71	5.00	22.50	18.33
6	3.67	4.83	5.29	5.00	18.33	24.17
7	4.00	4.50	4.71	4.75	19.00	21.38
8	3.83	4.50	5.00	4.25	16.29	19.13
9	3.33	4.50	5.14	4.63	15.42	20.81
160	4.67	4.00	4.86	5.50	25.67	22.00
1	4.67	4.17	4.71	5.25	24.50	21.88
2	3.83	4.17	5.00	4.75	18.21	19.79
3	3.83	4.50	5.14	2.38	9.10	10.69
4	4.67	4.50	4.29	4.50	21.00	20.25
5	3.83	4.17	4.29	4.88	18.69	20.31
6	4.00	5.00	4.57	5.00	20.00	25.00
7	4.00	4.83	5.14	5.13	20.50	24.77
8	3.17	4.33	5.14	5.00	15.83	21.67
9	4.00	4.17	5.00	5.00	20.00	20.83
170	4.17	4.83	4.29	4.75	19.79	22.96
1	3.67	4.67	5.00	5.13	18.79	23.92
2	4.00	4.50	5.00	5.00	20.00	22.50
3	4.67	4.67	5.29	4.75	22.17	22.17
4	4.33	5.00	4.57	5.00	21.67	25.00
5	3.33	4.83	4.00	4.63	15.42	22.35
6	3.50	3.33	5.00	4.63	16.19	15.42
7	4.00	3.67	5.14	5.13	20.50	18.79
8	4.33	4.33	5.43	5.13	22.21	22.21
9	3.83	5.00	4.71	4.88	18.69	24.38
180	4.00	4.33	5.00	4.63	18.50	20.04
1	3.83	4.17	5.14	4.63	17.73	19.27

2	3.50	4.17	4.57	4.88	17.06	20.31
3	4.00	4.17	4.57	5.25	21.00	21.88
4	4.00	4.17	5.00	4.88	19.50	20.31
5	3.67	4.33	4.57	5.00	18.33	21.67
6	3.83	5.17	4.71	5.25	20.13	27.13
7	3.83	4.33	5.29	4.75	18.21	20.58
8	4.33	4.00	4.86	4.38	18.96	17.50
9	4.17	4.00	5.00	4.88	20.31	19.50
190	3.33	3.50	2.29	4.75	15.83	16.63
1	3.83	4.00	4.57	4.63	17.73	18.50
2	4.50	4.00	4.86	5.25	23.63	21.00
3	3.83	4.67	4.86	5.13	19.65	23.92
4	3.83	4.50	5.43	4.88	18.69	21.94
5	4.33	4.50	5.29	4.88	21.13	21.94
6	4.83	5.00	4.86	4.63	22.35	23.13
7	5.17	5.00	5.14	4.88	25.19	24.38
8	5.00	3.83	5.00	5.13	25.63	19.65
9	4.17	4.67	4.71	5.00	20.83	23.33
200	4.67	3.83	5.29	5.63	26.25	21.56
1	4.67	5.00	2.14	4.63	21.58	23.13
2	3.17	3.00	3.43	5.00	15.83	15.00
3	3.83	4.00	5.29	5.38	20.60	21.50
4	3.67	3.67	4.00	5.50	20.17	20.17
5	2.33	4.00	3.71	4.38	10.21	17.50
6	3.67	2.83	2.29	2.25	8.25	6.38
7	2.00	5.00	5.86	6.00	12.00	30.00
8	2.00	4.17	4.14	5.00	10.00	20.83
9	4.00	4.83	4.43	4.88	19.50	23.56
210	4.67	5.83	2.14	5.25	24.50	30.63

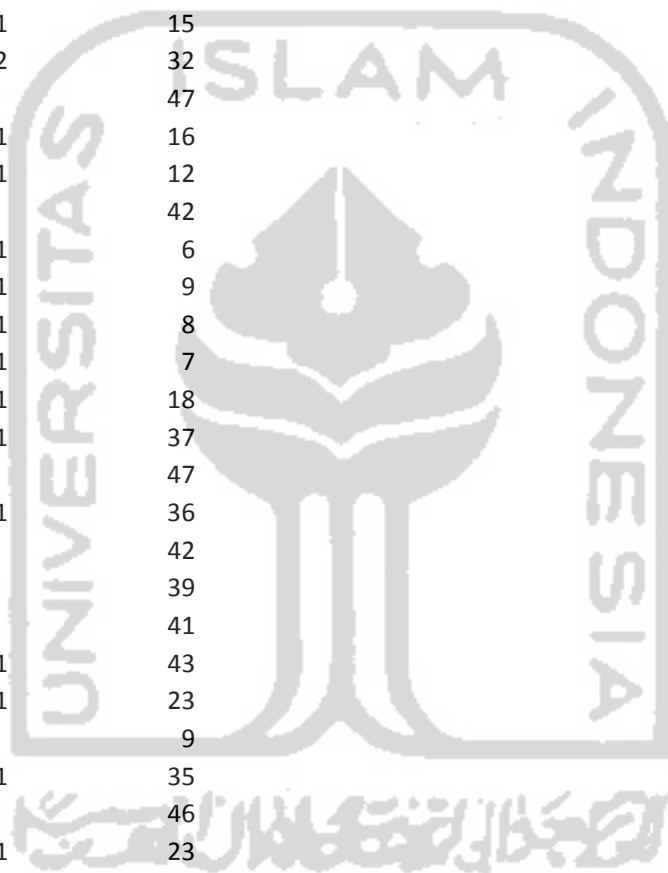
Lampiran: Karakteristik Responden

No	JK	PT	LB
1	L	D	36
2	P	S1	8
3	L	S1	2,5
4	P	S1	3
5	L	S1	2
6	L	S1	9
7	L	S1	15
8	L	S2	18
9	L	S1	8
10	L	D	20
11	L	S1	8
12	L	S1	24
13	P	S1	19
14	P	S2	2,7
15	P	S1	30
16	P	S1	11
17	P	S1	8
18	P	S1	30
19	P	S1	5
20	P	S1	2,2
21	L	D	13
22	P	S1	5
23	L	S1	2,5
24	P	S1	4
25	L	S1	6,5
26	L	S1	18
27	P	S1	30
28	P	S1	12
29	P	S1	2
30	P	S1	6
31	P	S1	40
32	P	S1	14
33	P	S1	16
34	L	S1	49
35	P	S1	15
36	P	S1	21
37	P	S1	14
38	P	S1	13
39	P	S1	30
40	L	S1	2,3
41	L	S1	2,6
42	P	S1	9

43	L	S1	28
44	P	S2	34
45	L	S1	5
46	L	S1	2
47	L	S1	2,3
48	L	S2	4
49	L	S1	12
50	L	S1	31
51	L	S1	4
52	P	S1	17
53	P	S1	2
54	p	S1	12
55	L	S1	40
56	P	S1	8
57	P	S1	11
58	P	D	14
59	P	S1	20
60	P	S1	22
61	L	S1	7
62	P	D	12
63	P	S1	5
64	P	D	40
65	P	S1	12
66	P	D	30
67	P	S2	28
68	P	S1	24
69	P	D	3
70	P	S1	6
71	P	S1	30
72	P	D	25
73	P	S1	30
74	L	S2	6
75	L	S1	22
76	L	S1	16
77	P	S1	21
78	P	S1	22
79	P	S1	10
80	L	S1	13
81	L	S1	13
82	P	S1	10
83	L	S1	15
84	P	S1	10
85	L	S1	2
86	P	S1	28
87	P	S1	2,4
88	P	S1	10

89	L	S1	2
90	P	S1	15
91	L	S1	8
92	P	D	33
93	P	S1	16
94	P	S1	16
95	L	D	24
96	P	S1	8
97	L	D	27
98	P	S2	32
99	P	S1	20
100	P	S1	10
101	L	S2	36
102	L	S1	5
103	P	S1	2
104	P	S1	52
105	P	S1	5
106	P	S1	10
107	L	S1	28
108	P	S1	39
109	L	S1	2
110	P	D	35
111	P	S1	23
112	L	S1	18
113	L	D	42
114	P	D	39
115	P	D	47
6	P	S1	32
7	L	S1	27
8	P	S1	15
9	P	D	42
120	L	D	39
121	P	D	46
2	P	D	42
3	P	S1	24
4	P	S1	28
5	L	S1	32
6	L	S1	35
7	P	D	37
8	P	S1	31
9	P	D	35
130	P	D	37
131	P	S1	43
2	L	D	37
3	L	S1	3
4	P	S1	7

5	P	D	32
6	P	D	41
7	L	D	36
8	P	S1	24
9	P	S1	31
40	P	S1	4
1	L	D	38
2	L	D	42
3	P	S1	5
4	P	S1	6
5	L	S1	18
6	P	S1	15
7	P	S2	32
8	L	D	47
9	P	S1	16
50	P	S1	12
1	L	D	42
2	P	S1	6
3	P	S1	9
4	P	S1	8
5	L	S1	7
6	L	S1	18
7	L	S1	37
8	P	D	47
9	P	S1	36
60	P	D	42
1	L	D	39
2	P	D	41
3	L	S1	43
4	L	S1	23
5	P	D	9
6	P	S1	35
7	L	D	46
8	L	S1	23
9	L	S2	23
70	P	S1	15
1	P	S1	11
2	L	S1	7
3	P	D	38
4	P	D	39
5	L	S1	21
6	P	S1	17
7	P	S1	9
8	L	D	39
9	L	S1	21
80	P	S1	19



1	P	D	47
2	P	S1	32
3	L	S1	16
4	P	S1	34
5	P	S2	36
6	L	S1	36
7	P	D	46
8	P	D	39
9	P	D	44
90	P	D	49
1	L	S1	27
2	L	S1	32
3	P	D	48
4	P	D	31
5	P	S1	6
6	L	D	37
7	P	S1	13
8	L	S1	8
9	P	S2	32
200	L	S1	36
1	L	S1	8
2	P	S2	2,1
3	P	S1	9
4	L	S1	24
5	P	S1	10
6	P	S1	18
7	L	S2	25
8	L	S1	14
9	P	S1	7
210	P	S1	3

Keterangan

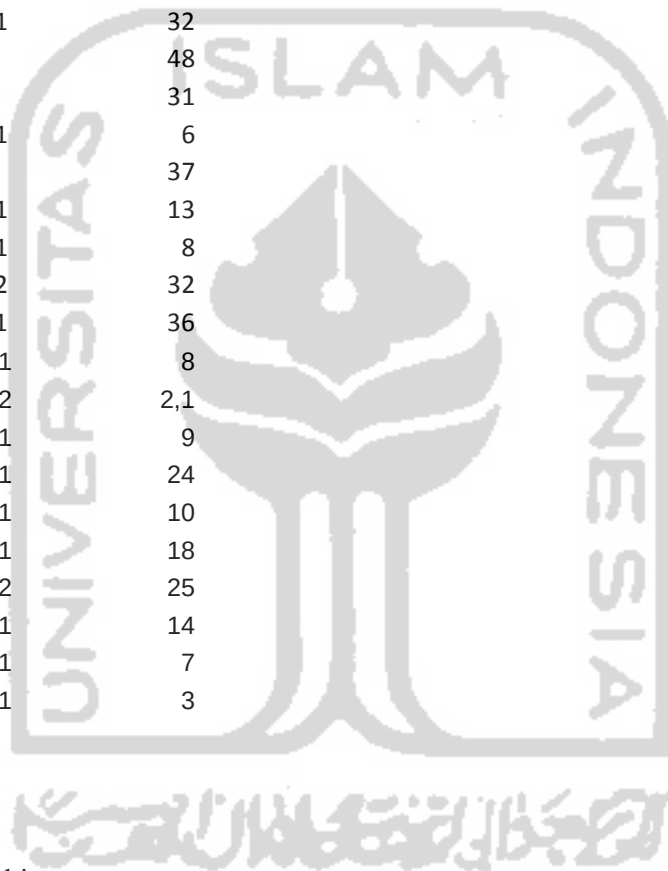
JK: Jenis

Kelamin

PT: Pendidikan Terakhir

LB: Lama

Bekerja



Lampiran: Hasil uji V & R**KP****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.914	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	22.80	14.648	.749	.654	.898
KP2	22.50	15.155	.694	.529	.905
KP3	22.67	13.678	.832	.760	.886
KP5	22.90	12.645	.869	.802	.881
KP6	22.77	15.220	.691	.589	.906
KP7	22.53	15.982	.735	.578	.903

KD**Reliability Statistics KD**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.901	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KD1	17.90	23.266	.695	.631	.886
KD2	17.60	22.248	.841	.795	.864
KD3	17.70	21.390	.860	.838	.860
KD4	18.07	24.823	.547	.370	.908
KD5	18.07	22.064	.716	.596	.884
KD6	17.67	24.161	.728	.612	.883

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.904	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KA1	28.37	10.585	.753	.648	.882
KA2	28.50	10.603	.629	.486	.897
KA3	28.43	10.668	.694	.613	.888
KA5	28.40	10.731	.695	.636	.888
KA6	28.40	10.869	.732	.645	.885
KA7	28.43	11.564	.691	.697	.891
KA8	28.47	9.637	.814	.781	.874

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.928	.928	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NIP1	34.03	24.378	.778	.735	.917
NIP2	33.90	22.576	.820	.805	.913
NIP3	34.10	23.334	.796	.763	.915
NIP4	33.97	24.585	.683	.540	.923
NIP6	34.17	22.971	.782	.765	.916
NIP7	34.03	22.654	.871	.880	.909
NIP8R	33.90	24.024	.711	.580	.922
NIP9	33.97	25.275	.589	.505	.930



Lampiran : Analisis Faktor

Hasil analisis faktor exploratory eigenfactor 1 rotasi varimax

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
KP1			.777	
KP2			.748	
KP3			.818	
KP5			.760	
KP6			.778	
KP7			.824	
KD1				.790
KD2				.821
KD3				.800
KD4				.702
KD5				.779
KD6				.756
KA1		.748		
KA2		.764		
KA3		.744		
KA5		.756		
KA6		.774		
KA7		.755		
KA8		.751		
NIP1	.805			
NIP2	.777			
NIP3	.752			
NIP4	.769			
NIP6	.751			
NIP7	.752			
NIP8	.724			
NIP9	.705			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Hasil regresi hirarkis

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.431	.379		.000
	KP	.096	.051	.136	.062
	KD	-.178	.058	-.219	.003
	NIP	.302	.067	.294	.000
2	(Constant)	.762	1.223		.534
	KP	-.464	.298	-.655	.121
	KD	1.074	.355	1.324	.003
	NIP	.816	.241	.795	.001
	KPNIP	.116	.061	.894	.060
	KDNIP	-.249	.070	-1.781	.000

a. Dependent Variable: KA

Lampiran: Hasil Perhitungan Grafik KD NIP KA (interaksi)

Coefficients^{a,b}

Model									
					t	Sig.	<=4,72 >4,72	4,257 5,426	-0,005 -0,276
		Standardized Coefficients							
		Beta							
1	(Constant)	4,257	0,440		9,663	0,000			
	KD	-0,005	0,119	-0,005	-0,045	0,965			

a.
Dependent
Variable:
KA

b. Selecting
only cases
for which
NIP <= 4,72

X NIP
RENDAH NIP TINGGI

1 4,251193 5,150348
2 4,245818 4,874365
3 4,240444 4,598381

Coefficients^{a,b}

Model					Standardized Coefficients	t	Sig.	4	4,235069	4,322398
					Beta					
1	(Constant)	5,426	0,229			23,731	0,000	5	4,229694	4,046415
								6	4,224319	3,770431
	KD	-0,195	0,058	-0,276		-3,361	0,001	7	4,218945	3,494448

a.
Dependent
Variable:
KA

b. Selecting
only cases
for which
 $NIP > 4,72$

8 4,21357 3,218465

9 4,208195 2,942481

10 4,202821 2,666498

11 4,197446 2,390515

12 4,192071 2,114531

13 4,186696 1,838548

14 4,181322 1,562565

15 4,175947 1,286581

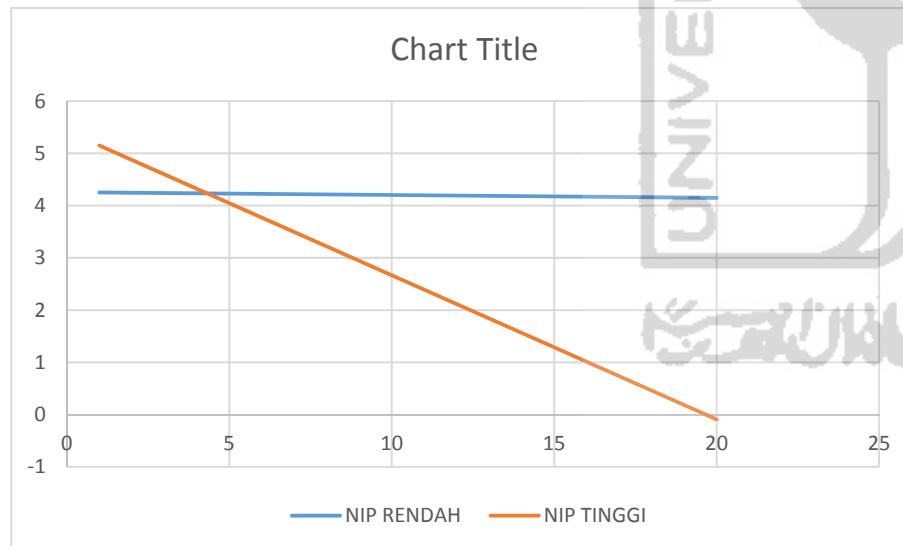
16 4,170572 1,010598

17 4,165198 0,734615

18 4,159823 0,458632

19 4,154448 0,182648

20 4,149074 -0,09334



Lampiran: Ringkasan Disertasi

Ringkasan

PERAN PEMODERASIAN *NARIMO ING PANDUM* PADA HUBUNGAN KETIDAKADILAN DISTRIBUTIF DAN KETIDAKADILAN PROSEDURAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF

Disertasi



Oleh
PRAYEKTI
11931005

Promotor

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA.
Dr. Wisnu Prajogo, MBA.
Prof. Dr. Muafi, SE. M.Si

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

JUNI 2020

Abstrak

Pada tulisan ini menganalisis *narima ing pandum* yang merupakan nilai kearifan budaya Jawa (lokal) sebagai variabel moderasi antara ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif. Tujuan penelitian adalah untuk menguji 1) ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, 2) ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif, 3) peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif serta 4) peran moderasi *narima ing pandum* dalam hubungan antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif. Metode penelitian dalam bentuk survey. Populasi penelitian adalah seluruh pamong pada Perguruan Tamansiswa di Yogyakarta, diambil sebagai sampel sebanyak 210. Adapun metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* serta analisis data menggunakan regresi moderasi yang diolah menggunakan SPSS. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan, ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif, hasil tidak didukung hipotesis. Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, hasil didukung hipotesis. Selanjutnya *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menemukan bahwa, *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif pada komitmen afektif.

Kata kunci: Ketidakadilan Prosedural, Ketidakadilan Distributif, *Narima Ing Pandum*, Komitmen Afektif

A. Pendahuluan

Komitmen organisasional merupakan salah satu variabel yang paling sering digunakan dalam kaitannya dengan keadilan organisasional. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keterikatan psikologis antara karyawan atau anggota dan organisasi Meyer & Allen (1991) (dalam Ha & Ha, 2015). Individu dengan komitmen tinggi dicirikan memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan (Cho & Huang, 2012). Komitmen organisasional sangat berpengaruh sehingga dapat mengubah perilaku Karyawan Lambert (2003) (dalam Crow et al., 2012). Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen yaitu: (a) afektif, (b) kontinuans, dan (c) normatif. Di antara komponen-komponen ini, komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Menurut Solinger et al. (2008) dalam (Mercurio, 2015) hasil meta analisis terhadap studi empiris tentang komitmen menemukan bahwa komitmen afektif berulang kali memiliki korelasi lebih kuat daripada komponen komitmen lainnya dengan *turnover* dan performa. Oleh karenanya, penelitian ini berfokus pada komitmen afektif.

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasional, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung memiliki komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Raja & Krishnan, 2014b), hal itu didukung oleh tinjauan meta analitik Crow (2012). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt, 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa komitmen organisasional berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif,

termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer et al., 1989 dalam (Crow et al., 2012). Disisi lain rendahnya tingkat komitmen terhadap sebuah organisasi terkait dengan sikap dan perilaku negatif seperti penyimpangan pekerjaan (Haarr, 1997 dalam (Crow et al., 2012), dan ketidakhadiran (Crow et al., 2012). Kurangnya komitmen organisasional itu sendiri bisa bersumber dari rasa ketidakadilan (Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002) dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja. Hasil penelitian Palupi (2013) bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara keadilan distributif kebijakan rotasi serta komitmen afektif dengan perilaku retalisasi. Keadilan merupakan perhatian penting bagi organisasi, karena bagi karyawan persepsi keadilan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan di tempat kerja (Tjahjono et.al., 2019; Hadi dkk. 2020).

Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatnya absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan. Siegel, Post, Fishman, & Garden (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja. Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan, dalam hal sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990); (Tjahjono, 2008).

Kemarahan menempati peran sentral dalam teori dan penelitian kontemporer tentang bagaimana orang menanggapi ketidakadilan dan mengatasi janji-janji yang tidak benar (Karl, Scott, & Mark, 2004). Kemarahan merupakan emosi panas, yang ditimbulkan oleh orang lain dan sering mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan langsung atau tidak langsung melawan sumber yang menimbulkan kemarahan (Karl et al., 2004). Sehingga persepsi karyawan yang merasakan ketidakadilan akan menimbulkan rasa kemarahan yang akan berdampak pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Domagalski & Steelman (2005) bahwa ketidakmampuan interpersonal dan adanya perlakuan tidak adil, diprediksi akan memicu kemarahan karyawan yang kemudian mengarah pada

ungkapan kemarahan yang dapat dimanifestasikan secara lahiriah, ditekan, atau dikendalikan. Selain itu secara organisasi, potensi timbulnya kemarahan karyawan sebagai berkurangnya produktivitas dan komitmen (Domagalski & Steelman, 2005). Menurut Averill (1982) dalam Domagalski & Steelman (2005) bahwa kemarahan adalah emosi sosial dalam arti bahwa hal itu terjadi dalam kaitannya dengan seseorang atau tentang sesuatu. Sebuah model kemarahan di tempat kerja dikembangkan dan diuji berdasarkan *Affective Events Theory* (AET) (Weiss & Cropanzano, 1996).

Pada masyarakat Jawa dikenal memiliki aturan yang baku dalam penggunaan bahasa, tutur kata dan etika. Lebih lanjut lagi, dalam budaya Jawa orang harus berbicara perlahan-lahan dan halus, sedapat mungkin “menyembunyikan” perasaan asli sebagai pengejawantahan dari prinsip *isin* dan *sungkan* (Baqi, 2016). Sehingga bagi masyarakat Jawa untuk memperlihatkan perasaan-perasaan secara spontan dianggap kurang pantas, seperti gembira, sedih, kecewa, marah, putus asa, harapan-harapan, atau rasa belas kasihan akan disembunyikan untuk tidak diperlihatkan pada banyak orang. Hal ini menyebabkan kebanyakan masyarakat Jawa akan memperlihatkan senyuman sebagai ekspresi marah, demi menjunjung prinsip-prinsip diatas. Selain itu ekspresi marah bagi orang Jawa juga diperlihatkan dengan sikap *narima ing pandum*. *Narima* merupakan falsafah jawa yang merupakan konstruk penerimaan diri (Herdiana & Triseptiana, 2013a). Penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri (Heryadi, 2015b). Pengakuan akan keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya. Sementara dari penelitian Sudaryanto (2008) bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) membangun keyakinan akan *narima ing pandum* (menerima takdir dengan ikhlas). Menerima keadaan diri apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri.

Perguruan Tamansiswa merupakan salah satu perguruan yang mempunyai latarbelakang pada budaya Jawa. Perguruan Tamansiswa didirikan di Yogyakarta pada tanggal 3 Juli 1922 (hari Senin Kliwon 8 Zulka'idah tahun Ehe 1852, 1340 H). Kelahiran Tamansiswa ditandai dengan candrasengkala, “*Lawan Sastra Ngesti Mulya*” (1852 tahun Jawa/Saka) bersamaan dengan tahun 1922 Masehi. Candrasengkala tersebut menyatakan berdirinya Tamansiswa untuk berjuang dengan semboyan berarti, “Dengan ilmu pengetahuan mencita–citakan (mencapai) kemuliaan

(kebahagiaan)”. Semboyan tersebut sangat tepat, sebab pada waktu itu sedang dalam cengkraman kekuasaan Belanda yang menjadikan bangsa menderita kemelaratan di segala bidang, terutama kebodohan, yang perlu mendapatkan ilmu pengetahuan dan pendidikan.

Lebih jelasnya Candrasengkala “*Suci Tata Ngesti Tunggal*”, berarti “Dengan suci dan tertib mencapai persatuan”, menunjukkan tahun Jawa/Saka, 1854 (suci = 4; tata = 5; ngesti = 8; tunggal = 1) dan tahun Masehi, 1923. Candrasengkala tersebut menunjukkan tahun mulai bangkitnya Persatuan Tamansiswa serta merupakan janji bagi para anggotanya untuk: Suci batinnya, tertib lahirnya, luhur maksudnya dan sempurna tujuannya. *Suci Tata Ngesti Tunggal*, menjadi pedoman/penunjuk arah dan pegangan orang hidup merdeka serta merupakan niat/tekad. *Suci* berarti bersih atau tidak kotor batinnya. *Tata* berarti tertib teratur tingkah lakunya. *Ngesti* atau *Esti* artinya tujuan (cita – cita – luhur), *tunggal* artinya bersatu/menunggal membentuk persatuan yang kokoh.

Masyarakat menyambut baik berdirinya Tamansiswa, terbukti dengan perkembangan Perguruan Tamansiswa dari waktu ke waktu menunjukkan perkembangan yang sangat berarti. Tetapi perkembangan tersebut mengalami pasang surut, karena situasi pada saat sebelum dan setelah kemerdekaan Republik Indonesia. Pada saat sebelum kemerdekaan, yaitu zaman kolonial, kehadiran Perguruan Tamansiswa tampak jelas menonjol, karena perwujudannya yang jelas dan tegas berbeda dengan sekolah-sekolah negeri dan pendidikan kolonial yang berlaku. Masyarakat pergerakan yang berjuang melawan kolonialisme melihat bahwa Tamansiswa merupakan usaha yang berhasil dalam menggembleng kader-kader bangsa melalui penanaman dalam jiwa para siswanya sifat-sifat nasionalisme, patriotism, semangat berjuang, jiwa berdikari dan jiwa merdeka. Hal tersebut menyebabkan Tamansiswa mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang berjuang menentang penjajahan. Dengan demikian Tamansiswa adalah satu dengan gerakan masyarakatnya dan merupakan matarantai yang tak terpisahkan. Tamansiswa pernah mengalami masa kejayaan yaitu dengan mendapat dukungan rakyat. Tamansiswa yang semangatnya adalah untuk mengangkat derajat manusia, bangsa dan Negara Indonesia. Ketika sebagian besar rakyat Indonesia sadar akan posisinya sebagai bangsa yang terjajah dan semangat kebangsaannya bangkit, maka Tamansiswa mendapat dukungan rakyat sehingga berkembang.

Disamping pernah mengalami kejayaan, Perguruan Tamansiswa juga pernah mengalami kesulitan, yaitu pada masa pemerintahan Jepang. Pada masa pemerintahan Jepang adalah masa yang paling sulit karena adanya peraturan baru menyebabkan penurunan dari Perguruan Tamansiswa. Keadaan semakin sulit, pada waktu itu orang Tamansiswa selalu hidup sederhana sebagai akibat sistem *zelfbedruipen*, semata-mata hidup diatas kaki sendiri tiada bantuan dari siapapun, soal subsidi tidak ada dalam pikiran orang Tamansiswa dan tidak minta dan juga tidak menolak jika akan diberi. Sikap hidup yang mandiri kemudian dikenal dengan opor bebek, harus dapat hidup dari kakinya sendiri tanpa minta bantuan dari siapapun. Hidup Tamansiswa hanya dari uang sekolah yang diterima setelah dipotong untuk keperluan perguruan. Walaupun hidup orang Tamansiswa selalu sederhana dan serba kekurangan akan tetapi segala sesuatu diatur secara kekeluargaan, tiada majikan buruh dan dijalankan secara demokratis dan leiderschap maka sudah senang apalagi jika diketahui keberhasilan dari pendidikan. Hidup secara kekeluargaan kemudian dikenal dengan sistem *among*. Dalam sistem *among* mengajak anggotanya menjadi insan merdeka jasmani, rohani, dan pikirannya, disertai rasa tanggungjawab dan kesadaran akan pentingnya bermitra dengan orang lain. Selain itu, pada saat pemerintahan Jepang juga dikenal dengan sikap hidup yang dikenal dengan “*ngentung*”. Sikap hidup *ngentung* merupakan hidup seperti entung, kepompong bakal kupu-kupu, jika sampai saatnya bolehlah terbang semerdekanya sampai kemana-mana. Pada saat yang genting itu kekeluargaan dan kebudayaan dipelihara sebaik-baiknya. Dana yang ada disumbangkan untuk: 1. *Ngentung* dan memelihara kebudayaan, 2. Memberi uang tunggu bagi anggota yang memerlukan, 3. Dana belajar anak-anak guru Tamansiswa.

Namun setelah kemerdekaan, Perguruan Tamansiswa secara perlahan perkembangannya mulai menurun. Seperti yang dikutip oleh Prof. Sri Edi Swasono sebagai ketua umum Perguruan Tamansiswa, bahwa pada usia yang ke-84 tahun Perguruan Tamansiswa telah dituduh oleh sebagian masyarakat sedang dalam keadaan menurun. Salah satu temuan jawabannya adalah :

“Secara berangsur-angsur Tamansiswa telah ditinggalkan oleh kader-kadernya yang pernah menerima bimbingan langsung dari Ki Hadjar Dewantara”.

Selanjutnya, menurut Prof. Supriyoko, sebagai wakil ketua Majelis Luhur bahwa,

“Tamansiswa sekarang ini dalam posisi yang terperosok, karena tidak ada sekolahan yang unggul, baik tingkat daerah maupun nasional”.

Penurunan perkembangan Perguruan Tamansiswa berakibat pada kecilnya penerimaan pada aspek-aspek distributif yang dibawah standar atau bisa dikatakan bahwa pendapatnnya kecil. Kecilnya pendapatan diperkuat oleh beberapa pamong yang sebagian besar mengatakan bahwa pendapatan yang diterima oleh para anggota sangatlah kecil. Walaupun secara nominal, besaran dari penerimaan pendapatan yang kecil tetapi pada kenyataannya para pamong (anggota) dari Perguruan Tamansiswa tetap mempunyai komitmen yang kuat. Komitmen yang kuat ditandai dengan banyaknya pamong yang mempunyai masa kerja diatas 30 tahun, bahkan ada yang masa kerjanya sampai 40 tahun.

Sejak awal berdirinya, para anggota Perguruan Tamansiswa sudah mempunyai jiwa *narima ing pandum* yang tinggi. Jiwa *narima ing pandum* yang tinggi ditandai dengan semboyan yang dimiliki yaitu “lawan sastra ngesti mulya”. Lawan sastra ngesti mulya, mempunyai arti bahwa dengan ilmu pengetahuan mencita-citakan (mencapai) kemuliaan (kebahagiaan). Semboyan lain yang dimiliki yaitu suci tata ngesti tunggal, hal itu merupakan janji bagi para anggotanya untuk suci batinnya tertib lahirnya luhur maksudnya dan sempurna tujuannya (Ed, 2000). Selain itu adanya ajaran *opor bebek*, kekeluargaan yaitu pada sistem *among* serta *ngentung*. Oleh karenanya sejak awal berdirinya Perguruan Tamansiswa sudah mengenal dengan *narima ing pandum*.

Narima ing pandum sejalan dengan perilaku asertif, perilaku asertif adalah perilaku yang mampu mengekspresikan hak, pikiran, kepercayaannya secara langsung jujur dan dengan cara terhormat serta tidak mengganggu orang lain (Seco dkk., 2014; (Coetzee, 2005). Dengan berperilaku asertif pada hampir semua situasi orang akan merasa respek, senang bekerjasama dengan individu yang bersangkutan. Perilaku asertif akan muncul pada saat orang melakukan hubungan interpersonal dengan orang lain. Pada saat hubungan tersebut pihak yang satu merasa nyaman dan pihak yang lain juga merasa nyaman (Coetzee, dkk.,2006). Nyaman dengan dirinya ditumbuhkan dengan tidak terlalu berlebihan dengan emosinya, memiliki toleransi, mempunyai *self respect* dan mempunyai kemampuan untuk menghadapi masalah. Sedangkan yang dimaksud dengan merasa nyaman dengan orang lain adalah mampu memberikan kasih dan dan mampu menerima perhatian orang lain, mempunyai hubungan personal yang

memuaskan, serta suka dan percaya pada orang lain. Di dalam perusahaan atau organisasi dengan berperilaku asertif, karyawan dapat berinteraksi secara baik dan efektif dengan atasan, bawahan, atau rekan selevelnya (Mc Cabe, 2003; Coetzee, dkk., 2006). Hal ini sangat menguntungkan perusahaan, karena dengan komunikasi dan interaksi yang baik maka akan memperlancar jalannya informasi dalam perusahaan tersebut. Selain itu, interaksi yang baik antar karyawan juga akan membuat suasana bekerja menjadi menyenangkan. Dengan demikian akan membuat para karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Persepsi ketidakadilan dalam organisasi tidak harus dimunculkan dengan emosi tetapi dapat berperilaku asertif. Dalam tulisannya, Duffy (2012) mengungkapkan bahwa emosi adalah sesuatu yang sangat normal dan merupakan perasaan yang sehat. Emosi marah tidak harus berujung pada perilaku agresi, marah yang dikelola dengan baik akan memunculkan perilaku yang dapat diterima norma sosial seperti perilaku asertif, namun jika marah tidak mampu dikelola dengan baik, maka marah dapat berdampak pada munculnya perilaku agresi atau kekerasan yang tidak diterima norma sosial. Dengan adanya sifat emosi maka persepsi ketidakadilan organisasional berpengaruh pada tingkat komitmen afektif. Tingkat komitmen afektif bisa menjadi lemah ataupun kuat tergantung pada sifat marah. Pada orang Jawa, dengan dimilikinya budaya *narima ing pandum*, maka terjadinya persepsi ketidakadilan kemungkinan berpengaruh pada kuat tidaknya komitmen afektif dari para karyawannya (anggotanya). Dengan kata lain bahwa dalam budaya *narima ing pandum* mempengaruhi persepsi ketidakadilan organisasional terhadap komitmen afektif.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan menganalisis *narima ing pandum* sebagai perilaku asertif yang terkait dengan nilai kearifan budaya Jawa (lokal) sebagai variabel moderasi antara ketidakadilan organisasional berdasarkan distributif dan prosedural dengan komitmen afektif.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Ketidakadilan Prosedural

Menurut Tepper, Duffy, Henle, & Lambert (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Prosedural

merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses dimana sebuah keputusan dibuat (Konovsky, 2000), misalnya sejumlah *voice* karyawan (Greenberg & Folger, 1983). *Voice* adalah satu dari sebagian besar kajian utama variabel keadilan prosedural. *Voice* dimiliki oleh para individu ketika mereka diberi kesempatan yang cukup untuk menyampaikan informasi kepada pengambil keputusan (Lind & Tyler, 1988). Menurut Folger & Konovsky (1989) *voice* cenderung menjadi prediktor yang positif dan reaksi individu terhadap organisasi.

Dengan demikian ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan (Tepper et al., 2006). Persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan.

Ketidakadilan Distributif

Persepsi tentang ketidakadilan distributif dapat terjadi berasal dari keadilan distributif. Keadilan distributif dinilai dengan mengevaluasi dan membandingkan hasilnya dengan standar atau peraturan dan / atau hasil rujukan, seperti rekan kerja atau pengalaman masa lalu (Hubbel & Chory, 2005 dalam (Sulu et al., 2010). Konsep keadilan distributif berkorespondensi pada persepsi keadilan tentang jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan atau pekerja. Dalam khasanah tentang teori keadilan organisasional, keadilan distributif merupakan konsep yang pertama dimunculkan. Adams (1963) menginisiasi teori keadilan distributif dengan menyebut teori ini sebagai *equity theory*, yang sangat terkait dengan hasil atau hadiah (*reward*). pada umumnya persepsi keadilan distributif dilegitimasi dengan memperbandingkan apa yang diterima seseorang dengan yang diterima oleh pihak lain dalam lini masa dan struktur yang sama atau sederajat (Folger & Konovsky, 1989).

Raja & Krishnan (2014) menyatakan bahwa keadilan distributif terjadi saat partner yang lebih kuat memiliki kesadaran bahwa mereka memiliki semacam kewajiban tentang keuntungan partner lain dan dapat diukur dengan mengidentifikasi

bagaimana pembagian keuntungan antara kedua pihak. Meskipun banyak situasi sosial dapat dipahami dalam termin pertukaran, namun kerangka tersebut tidak mampu mencakup konsentrasi tentang keadilan. Menurut Greenberg & Baron (2008) keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan.

Alat ukur untuk mengeksplorasi tingkat ketidakadilan dapat menggunakan teori keadilan organisasional (Johnson et al., 2009b); (Matta et al., 2017). Sehingga tingkat ketidakadilan distributif juga mengacu pada konsep keadilan distributif. Keadilan distributif berdasarkan dari teori equity yang dirumuskan dalam Adams (1963), yaitu komponen struktural utama dari teori equity adalah *input* dan *outcomes*. Menurut Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) hasil (*outcome*) memerlukan keadilan berdasar input yang dilaksanakan oleh karyawan dan output yang diterimanya harus konsisten sesuai yang dilakukan karyawan yang lain. Leventhal (1976), menyatakan bahwa aturan equity sebagai aturan normatif yang menentukan *reward* dan sumberdaya dialokasikan sesuai dengan kontribusi setiap orang. Teori keadilan ini menerangkan bahwa setiap orang berhak menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan cara membandingkan rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumberdaya). Dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, kesempatan pengembangan diri, kesempatan dipromosikan) kemudian dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain (Lewis 2013).

Oleh karenanya seorang karyawan akan merasakan imbalan uang seperti kenaikan gaji atau bonus sebagai tidak adil jika dia menerima lebih sedikit uang daripada karyawan lain yang dianggap bekerja pada tingkat yang sama (Greenberg, 1990). Mengacu pada penjelasan tersebut maka ketidakadilan distributif berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan. Indikator ketidakadilan distributif mengacu keadilan distributif yaitu imbalan dan penghargaan, dengan indikator pertanyaan yang disusun oleh Colquitt (2001).

Komitmen Afektif

Komitmen merujuk pada konsep tunggal atau *undimensional*. Selanjutnya Meyer, Allen, & Smith (1993) menjelaskan bahwa komitmen organisasional bersifat

multidimensional, dibedakan menjadi tiga dimensi yang berbeda satu dengan lainnya, meliputi komitmen normatif, komitmen kontinuans dan komitmen afektif. Dalam studi ini komitmen afektif lebih relevan dalam mempengaruhi perilaku. Allen & Meyer (1996) menjelaskan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional karyawan dengan organisasinya. Karyawan merasa begitu nyaman dengan organisasi tempat kerja mereka dan hal ini memprediksi perilaku karyawan.

Meyer et al (1991) mengemukakan konsep dasar dari komitmen afektif adalah ketika anggota organisasi memutuskan untuk tetap tinggal diorganisasi yang didasari oleh adanya keinginan dari anggota organisasi dan bukan dikarenakan oleh faktor kebutuhan maupun faktor kewajiban atau keharusan. Menurut Jarros *et al.* (1993) sebagaimana yang telah dikutip oleh Coartee (2005) mengemukakan bahwa komitmen afektif berkaitan erat dengan ikatan emosional atau perasaan seseorang seperti kesetiaan, kasih sayang, kehangatan, perasaan memiliki dan kesenangan dari anggota organisasi kepada organisasi. Pendapat tersebut didukung oleh Werf & Et (2014) yang mengemukakan bahwa, komitmen afektif berkaitan erat dengan keinginan yang berasal dari anggota organisasi untuk tetap berada pada organisasi dan pada anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif pada umumnya memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi, merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilakukan dan memiliki keinginan untuk menjadi duta organisasi yang membawa identitas organisasi, sehingga dapat disampaikan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif merupakan aset yang berharga bagi organisasi.

Narima Ing Pandum

Menurut kamus lengkap Jawa – Indonesia, *narima* mempunyai pengertian menerima, pasrah (nasib). Di buku yang sama juga terdapat kata *nrrima*, *nrimah* mempunyai pengertian menerima dengan ikhlas, menerima dengan tulus (Utomo, 2009). Adapun pengertian *ing*, adalah di, penunjuk tempat (*ana – kana* = disana). Untuk pengertian *pandum*, mempunyai arti mendapat bagian, takdir: di - = dibagi, dipandumi: diberi bagian, kebagian (Utomo, 2009).

Panggabean (2014) menjelaskan bahwa konsep *narima* yang berasal dari Filosofi Jawa merupakan satu konsep yang positif yang dicerminkan melalui sikap yang

tenang, tidak gegabah, dan menerima apapun yang terjadi dalam hidup sehingga mampu memunculkan sikap positif lainnya yang berupa rasa toleransi. Selain itu *narima* merupakan salah satu standar budaya masyarakat Indonesia yang mampu digunakan sebagai strategi dalam menghadapi era global ini. Dalam bukunya yang berjudul *Kearifan Lokal Keunggulan Global Cakrawala Baru di Era Globalisasi*.

Narima adalah sebuah keyakinan bahwa *manungsa sakdrema nglakoni urip* (manusia hanya sekedar menjalani hidup) dan *Gusti kang wenang nemtoake* (Tuhan yang berwenang menentukan) (Aksan, 1995; Darmanto, 2007; Suratno & Astiyanto, 2009). *Narima* artinya menerima, menurut Herdiana & Triseptiana (2013), *narima* sebagai ketenangan dalam menyelesaikan masalah, gambaran respon afektif dan kognitif seseorang dalam menyelesaikan masalah dan kemampuan seseorang untuk melakukan introspeksi diri bahkan saat seseorang itu sedang dihadapkan dalam sebuah masalah atau cobaan dari Tuhan. De Jong (1976) dalam Heryadi (2015) mengutip melalui kitab Sasangka Djati bahwa konsep *narima* merupakan suatu keadaan atau titik dimana individu mampu melampaui perasaan (afektif) afektif positif yang diwakilkan oleh kata ketenangan. Ketenangan yang dimaksud dalam konteks *narima* adalah kesanggupan seorang manusia untuk menerima segala sesuatu yang hadir di dalam hidupnya Menurut Chaplin (2004) dalam Heryadi (2015) penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri. Pengakuan akan keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya.

Narima Ing Pandum (NIP), *narima* artinya menerima sedangkan *Pandum* artinya pemberian. Jadi *narima ing pandum* memiliki arti menerima segala pemberian apa adanya tanpa menuntut yang lebih dari itu. Menurut Sudaryanto (2005) bahwa *narima ing pandum* merupakan menerima takdir dengan ikhlas. Terkait dengan hal itu penelitian Sudaryanto (2005) menyatakan adanya keyakinan dari para abdi dalem bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) yang membangun keyakinan para abdi dalem akan *narima ing pandum* yaitu menerima takdir dengan ikhlas. Menerima keadaan diri dan keluarga apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri. Selalu apa adanya dan mensyukuri setiap apa yang menjadi keberadaan kita adalah upaya menuju kebahagiaan dengan tidak pernah melupakan rasa syukur kita.

Menurut Koentjaraningrat (1990), Nugroho (2018), *narima ing pandhum* adalah sebuah sikap penerimaan secara penuh terhadap berbagai kejadian pada masa lalu, masa sekarang serta segala kemungkinan yang bisa terjadi pada masa yang akan datang. Hal ini merupakan upaya untuk mengurangi kekecewaan apabila yang terjadi kemudian ternyata tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Endraswara, 2012); (Soesilo, 2003); (Rachmatullah, 2010). Selain itu Hidayat dan Wijanarko (2008) dalam (Nugroho, 2018) mengartikan *narima ing pandhum* sebagai penerimaan atas seluruh pemberian dalam kehidupan ini, tanpa tuntutan dan menerima dengan apa adanya secara keseluruhan. Menurut Endraswara (2012), *narima ing pandum* yang berarti mau menerima kenyataan juga merupakan bagian dari kepribadian orang Jawa dan cerminan dari lima sikap orang Jawa yang disebut Pancasila (*Rila, Narima, Temen, Sabar, Budi Luhur*).

Konsep diatas menggambarkan bahwa orang Jawa merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk iklas, menerima apa adanya, berkomitmen, sabar, sabar dan berbudi luhur. Hal tersebut dapat diartikan bahwa segala situasi yang ada atau datang, orang Jawa akan selalu menerima dengan baik. Ketika datang musibah akan diterima dengan melakukan introspeksi diri tentang kesalahannya dan berusaha menjadi lebih baik lagi. Sedangkan jika datang suatu hal yang menyenangkan akan diterima dengan bersyukur. Contoh dari penerapan nilai budaya tersebut adalah orang Jawa akan selalu mengadakan syukuran dengan jamuan makan untuk saudara ataupun tetangganya dalam keadaan baik senang maupun susah. *Narima ing pandum* memiliki arti menerima segala pemberian dengan bersyukur serta sabar (Endraswara, 2012); (Suratno & Astiyanto, 2009); (Hardjowirogo, 1989); (Sastroamidjojo, 1972).

Ditinjau dari ajaran Islam, filosofi hidup *narima ing pandum*, *makaryo ing nyoto* merupakan istilah lain dari ikhtiar dan tawakka. Dalam ajaran Islam, ikhtiar dan tawakkal adalah satu kesatuan yang tidak boleh dipisahkan. Ikhtiar merupakan bentuk usaha dari manusia untuk mencari sesuatu. Sedangkan tawakkal merupakan bentuk penyerahan diri diri atas kerja keras yang telah dilakukan. Dengan tawakkal inilah kemudian muncul istilah *nrima*. Dalam sebuah riwayat hadist dijelaskan, “Jika kalian benar-benar berserah diri kepada Allah dengan sungguh-sungguh, niscaya Allah akan memberi rezeki pada kalian sebagaimana Allah memberi rizki pada burung yang pergi (dalam keadaan lapar) untuk mencari makan ketika pagi dan kembali lagi ke sarang (dalam keadaan kenyang) pada waktu sore hari” (HR. Ibnu Majah, Nomor 4164). Berdasarkan riwayat tersebut, umat Islam diajak untuk bekerja keras dalam mencari nafkah

sebagaimana burung yang setiap hari menjelajah langit untuk mencari penghidupan, adapun hasilnya (banyak sedikitnya nafkah) diserahkan sepenuhnya kepada Tuhan.

Sikap *narima ing pandum* terdiri atas beberapa elemen nilai, yaitu sukur (kebersyukuran), sabar (kesabaran) dan *narima* (penerimaan) (Hardjowirogo, 1989; Soesilo, 2003; Fananie, 2005; (Mulyana, 2006; Renoati, 2006; Widayat, 2006; Darmanto, 2007; Endraswara, 2012 dan Suratno & Astiyanto, 2009. Sikap *narima ing pandum* dengan elemen sukur, narima dan sabar yang kuat menjadikan mudah terpatrit pada jiwa seseorang sehingga dapat menerima segala keadaan dengan lapang dada serta tidak hanya memikirkan baik pengalaman yang pahit dimasa lalu maupun adanya ketidakpastian dimasa depan (Endraswara, 2012; Mulyana, 2006; Widayat, 2006). Emmons & McCullough (2003), bahwa syukur (sukur) merupakan bentuk emosi atau perasaan yang positif atas limpahan anugrah yang telah diterima, kemudian berkembang menjadi suatu sikap serta kebiasaan dan akhirnya memengaruhi seseorang dalam bereaksi terhadap lingkungannya.

Elemen *narima ing pandum* yakni sabar menurut Subandi (2011) merupakan nilai ketahanan yang digunakan ketika menghadapi persoalan psikologis. misalnya menghadapi situasi yang penuh tekanan, banyak permasalahan, musibah, dalam kondisi ketika sedang mengalami emosi marah. Sabar dari sudut pandang istilah, yaitu menahan diri dari sifat kegundahan dan rasa emosi, serta menahan lisan dari keluh kesah serta menahan anggota tubuh dari perbuatan yang tidak terarah (Sari, Armida, Frinaldi, & Syamsir, 2015). Pada agama Islam, sabar merupakan salah satu dasar dan fondasi akhlak. Sebagai fondasi akhlak, sabar memengaruhi seluruh sendi kehidupan manusia. Kesabaran, sangat erat dengan kesempurnaan agama dan dunia ini. Kemrosotan dunia dan agama juga erat hubungannya dengan kesabaran. Sifat tulus dan ikhlas dalam berinteraksi dengan semua orang dimiliki oleh orang yang mempunyai kesabaran. Ikhlas, menurut Alim (2006) merupakan sikap murni dalam tingkah laku dan perbuatan, semata-mata demi memperoleh keridhaan Allah dan tanpa pamrih lahir dan batin, tertutup maupun terbuka.

Hubungan yang hebat dipengaruhi oleh adanya sikap sabar yang sangat besar. Orang akan sangat mudah stres oleh berbagai keadaan jika tidak memiliki sikap sabar. Untuk mendapatkan jalan menuju kebahagiaan, kenyamanan dan kedamaian perlu dimiliki perilaku yang hebat yakni perilaku sabar. Perilaku kekerasan yang terjadi dapat dihindari jika seseorang memiliki sikap sabar

Ayat-ayat al-Quran Yang Menegaskan Sabar

Allah SWT berfirman “*Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu*” (Q.S. Ali Imran: 200).

“Tetapi orang yang bersabar dan memaafkan sesungguhnya (perbuatan) yang demikian itu termasuk hal-hal yang diutamakan.” (Asy-Syuuraa: 43).

Menurut Al-Jauziyyah (2006) dikutip oleh Uyun (2015) terdapat beberapa karakteristik orang yang mempunyai sifat sabar yakni a). Mampu mengendalikan diri untuk tidak mengatakan apapun yang seharusnya tidak dikatakan, serta memiliki kontrol diri dan tidak mudah untuk membangkitkan emosi. b). Orang-orang yang sabar mampu menahan diri dari amarah, sehingga dapat menghadapi masalah dengan tenang dan dapat menghindari kecemasan. c). Mempunyai kemampuan tidak terburu-buru untuk melakukan sesuatu dan dapat melakukan apa saja dengan tenang. d). Mempunyai keberanian untuk menghadapi masalah, sehingga tidak akan menghindari kesulitan, tapi menghadapi semuanya dengan penuh percaya diri dan tetap tenang. e). Dapat mengendalikan diri untuk menghindari kemalasan, oleh karena itu dapat melakukan sesuatu dengan jelas dan tidak dapat diterima oleh hal-hal negatif. f). Orang-orang yang mempunyai sifat sabar dapat menahan diri dari berbagai kesenangan dunia, sehingga dengan mudah menerima apa saja yang telah dimiliki dan tidak khawatir ketika tidak mempunyai hal-hal yang baik. g). dapat menahan diri dari dorongan seksual karena dapat mengontrol motivasi seksual, sehingga tidak akan menjadi cemas ketika harus menunda kepuasan seksual.

Ketidakadilan Distributif, ketidakadilan Prosedural dan Komitmen Afektif

Dalam pengaturan organisasi, penting untuk memahami persepsi keadilan karena akan cenderung mempengaruhi atau menimbulkan efek negatif atau positif dari anggota organisasi. Misalnya, anggota yang memiliki persepsi ketidakadilan terhadap organisasi maka akan menunjukkan perilaku yang merugikan, Jordan, Gillentine, & Hunt (2004), (dalam Ha & Ha (2015)), dan dapat berdampak negatif terhadap sikap perilakunya seperti kurangnya komitmen afektif pada organisasi.

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi. Komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada komitmen afektif.

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Allen & Meyer, 1996); (Bakhshi, Kumar & Rani, 2009; Rai, 2013). Demikian pula, hasilnya juga didukung oleh tinjauan meta analitik (Cohen-Charash & Spector, 2001) (Li & Cropanzano, 2009). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt, 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa Komitmen organisasional berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer et al., 1989 dalam Crow, Lee, & Joo (2012). Beberapa penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional karyawan (Thurston & McNall, 2010 (dalam Raja & Krishnan (2014)). Sehingga jika terjadi ketidakadilan organisasional baik prosedural maupun distributif maka pada akhirnya akan berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif organisasi karyawan. Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatkan absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan.

Hipotesis yang diajukan

H₁: Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap Komitmen afektif

H₂: Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap Komitmen afektif

Pemoderasian *narima ing pandum* pada hubungan Ketidakadilan distribusi dan ketidakadilan prosedural dengan Komitmen afektif

Siegel et al (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja. Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan, diantaranya

adalah sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990); Skarlicky & Folger, 1997 (dalam Tjahjono (2010).

Kemarahan merupakan emosi panas, yang ditimbulkan oleh orang lain dan sering mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan langsung atau tidak langsung melawan sumber yang menimbulkan kemarahan (Averill, 1983; Frijda, 1986; Weiner, 1995 (dalam Karl et al (2004). Sehingga persepsi karyawan yang merasa tidak adil akan menimbulkan rasa kemarahan sehingga akan berdampak pada kurangnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Menurut Domagalski & Steelman (2005) bahwa ketidakmampuan interpersonal dan adanya perlakuan tidak adil, diprediksi akan memicu kemarahan karyawan yang kemudian mengarah pada ungkapan kemarahan yang dapat dimanifestasikan secara lahiriah, ditekan, atau dikendalikan. Selain itu secara organisasi, potensi timbulnya kemarahan karyawan sebagai berkurangnya produktivitas dan komitmen (Pearson, dkk. 2000 dalam Domagalski & Steelman (2005).

Pada masyarakat Jawa dikenal memiliki aturan yang **baku** dalam penggunaan bahasa, tutur kata dan etika. Lebih lanjut lagi, dalam budaya Jawa orang harus berbicara perlahan-lahan dan halus, sedapat mungkin **menyembunyikan** perasaan asli sebagai pengejawantahan dari prinsip isin dan sungkan (Baqi, 2016). Sehingga bagi masyarakat Jawa untuk memperlihatkan perasaan-perasaan secara spontan dianggap kurang pantas, seperti gembira, kecewa, marah, akan disembunyikan untuk tidak diperlihatkan pada banyak orang. Sehingga kebanyakan masyarakat Jawa akan memperlihatkan senyuman sebagai ekspresi marah, demi menjunjung prinsip-prinsip diatas. Selain itu ekspresi marah bagi orang Jawa juga diperlihatkan dengan sikap *narima ing pandum*. *Narima* merupakan falsafah Jawa yang merupakan konstruk penerimaan diri (Herdiana dan Triseptiana (2013) (dalam Heryadi (2015). Sedangkan menurut Chapli (2004 (dalam Heryadi (2015), penerimaan diri adalah sikap yang merupakan rasa puas pada kualitas dan bakat, serta pengakuan akan keterbatasan diri. Pengakuan akan keterbatasan diri ini tidak diikuti dengan perasaan malu ataupun bersalah. Individu ini akan menerima kodrat mereka apa adanya. Sementara dari penelitian Sudaryanto (2005) (dalam Heryadi (2015) bahwa “*urip mung mampir ngombe*” (hidup hanyalah tempat transit sebentar) membangun keyakinan akan *narima ing pandum* (menerima takdir dengan ikhlas). Menerima keadaan diri apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narima* dan penerimaan diri.

Selain itu menurut Endraswara (2012), *narima ing pandum* yang berarti mau menerima kenyataan juga merupakan bagian dari kepribadian orang Jawa dan cerminan dari lima sikap orang Jawa yang disebut Pancasila (Rila, Narima, Temen, Sabar, Budi Luhur) Konsep diatas menggambarkan bahwa orang Jawa merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk ikhlas, menerima apa adanya, berkomitmen, sabar, dan berbudi luhur. Hal ini dapat diartikan bahwa segala situasi yang ada atau datang, orang Jawa akan selalu menerimanya dengan baik. Dengan adanya budaya yang seperti pada orang Jawa yaitu *narima ing pandum* maka persepsi ketidakadilan distributif dan ketidakadilan prosedural organisasi berpengaruh pada tingkat komitmen afektif organisasional.

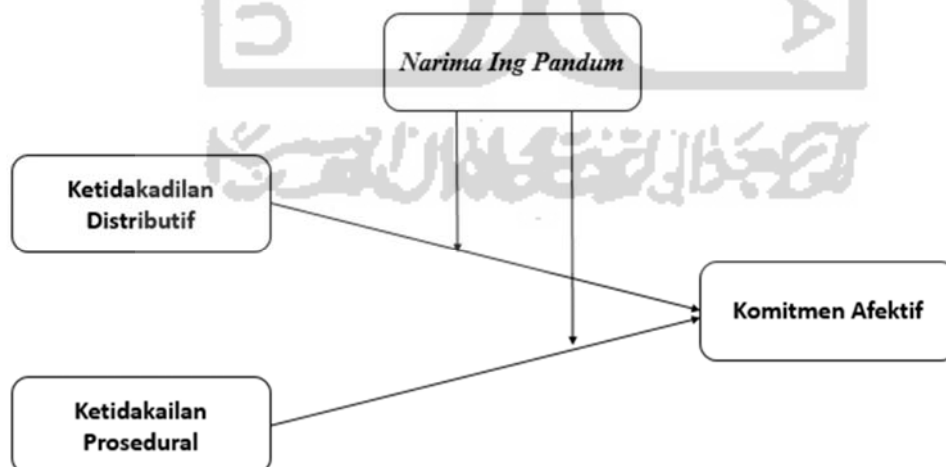
Hipotesis yang diajukan :

H3: *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distribusi pada komitmen afektif

H4: *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural pada komitmen afektif.

C. Model Penelitian

Adapun Model penelitian dengan peran moderasi *narima ing pandum* yang



Gambar : 1. Model Penelitian

D. Metode Penelitian

Metodologi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini dalam bentuk survey, dengan menggunakan pendekatan *explanatory research*. Metode penelitian survey atau biasa disebut metode survey merupakan penelitian yang sumber data dan informasi utamanya diperoleh dari responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan kuesioner atau angket sebagai instrumen pengumpulan data. Adapun metode penjelasan atau disebut dengan eksplanatori merupakan salah satu jenis metode penelitian survey. Metode survey eksplanatori menekankan pada pencarian hubungan kausalitas atau sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti., dengan kata lain metode eksplanatori menekankan pada hubungan kausalitas dari hasil analisis datanya (Sekaran, 2011).

Sebagai variabel adalah ketidakadilan prosedural (KP), ketidakadilan distributif (KD) dan Komitmen Afektif (KA) dengan variabel moderasi: *narima ing pandum* (NIP). Populasi penelitian adalah seluruh pamong pada Perguruan Tamansiswa di Yogyakarta, diambil sebagai sampel sebanyak 210. Adapun metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* serta teknik pengambilan data menggunakan kuisisioner dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi bertingkat dengan variabel moderasi.

Pengukuran Variabel

Ketidakadilan Prosedural, diadopsi dari Colquitt, (2001) ;Konovsky (2000); Tyler, (2003): aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (dengan menambah kata tidak). Pada ketidakadilan distributif diadopsi dari Colquitt (2001), Adams (1963), Sulu (2010) Greenberg dan Baron, (2008); Greenberg (1990); Lewis (2013) persepsi penerimaan jumlah imbalan serta penghargaan (dengan menambah kata tidak). Variabel komitmen afektif diadopsi dari Meyer and Allen (1991); Jarros *et al.* (1993; Coartee (2005); (Allen & Meyer, dkk. (1990) : Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi. Pada variabel *narima ing pandum* diadopsi dari Soesilo (2003); Rachmatullah, 2010; Endraswara, 2012; Prasetyo (2014); Fananie (2005); Mulyana, (2006); Suratno & Astiyanto, (2009);Endraswara (2012) : sikap penerimaan secara penuh terhadap berbagai kejadian dengan *sukur*, *sabar* dan *narima*

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas

Berikut hasil validitas untuk semua indikator variabel penelitian dengan menggunakan analisis faktor *exploratory* pada tabel berikut.

Tabel 1. Uji Validitas Variabel

	Koefisien			
	1	2	3	4
KP1			0,777	
KP2			0,748	
KP3			0,818	
KP5			0,760	
KP6			0,778	
KP7			0,824	
KD1				0,790
KD2				0,821
KD3				0,800
KD4				0,702
KD5				0,779
KD6				0,756
KA1		0,748		
KA2		0,764		
KA3		0,744		
KA5		0,756		
KA6		0,774		
KA7		0,755		
KA8		0,751		
NIP1	0,805			
NIP2	0,777			
NIP3	0,752			
NIP4	0,769			
NIP6	0,751			
NIP7	0,752			
NIP8	0,724			
NIP9	0,705			

Tabel tersebut menunjukkan dari seluruh variabel penelitian yaitu untuk variabel Ketidakadilan Prosedural (KP), variabel Ketidakadilan Distributif (KD),

variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) serta variabel Komitmen Afektif (KA) dinyatakan seluruh indikator item variabel adalah valid. Hasil indikator dinyatakan valid karena mempunyai nilai lebih besar dari 0.07 (Hair, 2014).

Uji Reliabilitas

Berikut ditunjukkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel penelitian sebagai berikut

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Nomor	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Ketidakadilan Distributif	0,886
2	Ketidakadilan Prosedural	0,903
3	Komitmen Afektif	0,886
4	<i>Narima Ing Pandum</i>	0,898

Tabel tersebut menunjukkan dari seluruh variabel penelitian yaitu untuk variabel Ketidakadilan Prosedural (KP), variabel Ketidakadilan Distributif (KD), variabel *Narima Ing Pandum* (NIP) serta variabel Komitmen Afektif (KA) dinyatakan seluruh variabel adalah reliabel. Hasil variabel dinyatakan reliabel karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih besar dari 0.06 (Hair, 2014).

F. Uji Asumsi

Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji Multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas, Uji normalitas menggunakan uji kolmogorov-smirnov, hasilnya data penelitian dikategorikan normal karena hasilnya menunjukkan nilai signifikan $> 0,05$. Untuk uji multikolinieritas diuji dengan menghitung nilai VIF (*Varianc eInflating Factor*). Bila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan semua nilai VIF pada tabel *Coefficients* menunjukkan angka kurang dari 5. Dengan demikian model pada penelitian ini memenuhi syarat untuk menjadi model regresi yang baik karena tidak terjadi korelasi antar variabel independen (non-multikolinearitas). Untuk uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser, menunjukkan ketiga variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas karena nilai signifikan $> 0,05$

G. Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 dan 2 seperti pada tabel berikut

Tabel 3. Pengujian Tanpa Variabel Moderasi

Hipotesis	β	Std. Error	p	Keterangan
Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif	0,136	0,051	0,062	Hasil tidak didukung
Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif	-0,219	0,058	0,003	Hasil didukung

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui ketidakadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif, tetapi tidak signifikan atau tidak didukung hipotesis. Dikatakan bahwa ketidakadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif, tetapi tidak signifikan karena nilai signifikan yaitu $p = 0,062 > 0,05$ dengan $\beta = 0,136$. Selanjutnya ketidakadilan distributif mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif dan didukung hipotesis. Dikatakan bahwa ketidakadilan distributif mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif karena nilai signifikan yaitu $p = 0,003 < 0,05$ dengan $\beta = -0,219$.

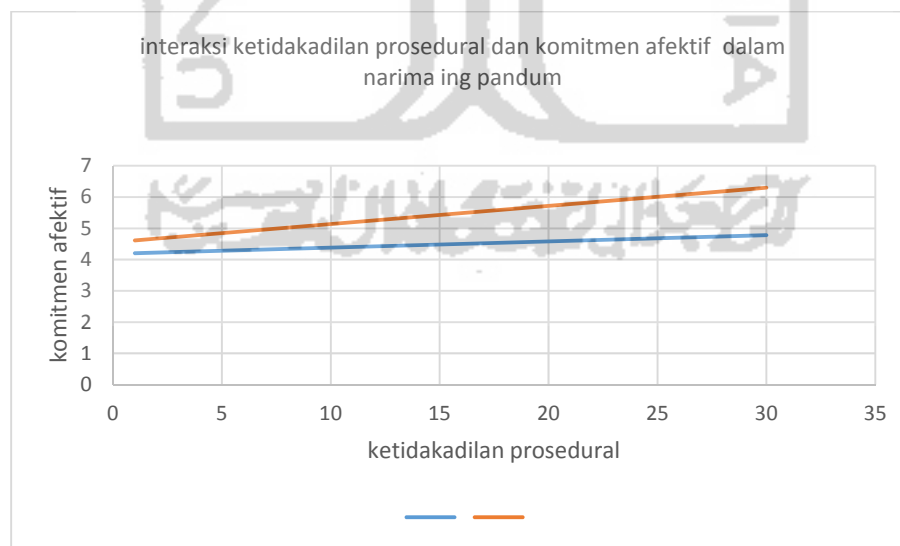
Untuk hasil hipotesis 2 dan 3 dengan memasukkan variabel *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi. Berikut adalah pengujian data dengan variabel moderasi ditunjukkan dengan tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian Moderasi

Hipotesis	β	Std. Error	p	Keterangan
<i>Narima ing pandum</i> memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural pada komitmen afektif	0,894	0,061	0,060	Hasil tidak didukung
<i>Narima ing pandum</i> memoderasi pengaruh ketidakadilan distribusi pada komitmen afektif	-1,781	0,070	0,000	Hasil didukung

Berdasarkan pada tabel tersebut menunjukkan ketidakadilan prosedural dengan *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi (KP*NIP) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif tetapi tidak signifikan. Hasil tidak signifikan atau tidak didukung hipotesis karena ditunjukkan oleh nilai signifikan $p = 0,060 > 0,05$ dengan $\beta = 0,894$.

Penjelasan dapat ditunjukkan dalam grafik sebagai berikut

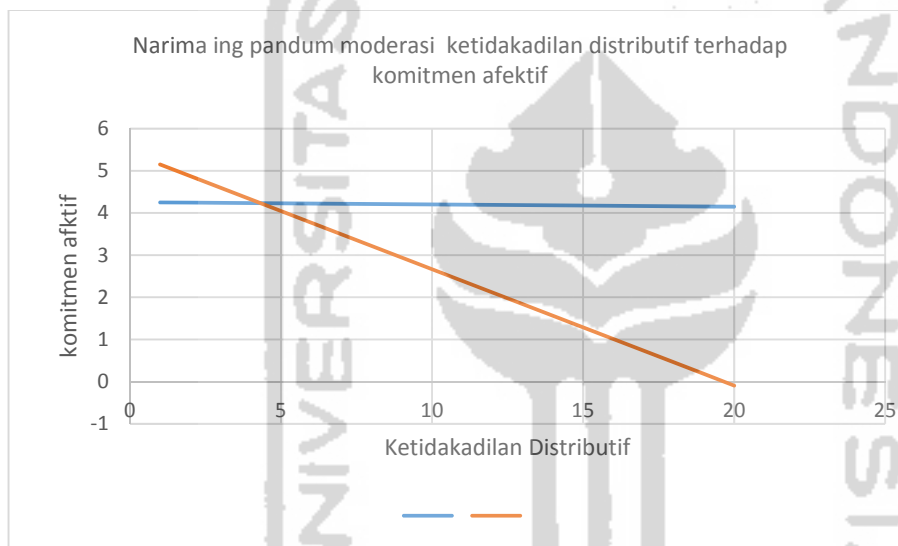


Gambar 2

Interaksi ketidakadilan prosedural dan komitmen afektif dalam narima ing pandum

Berdasarkan gambar tersebut *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, pada kurve menunjukkan garis yang menjauh dari garis ketidakadilan prosedural

Selanjutnya pada *narima ing pandum* sebagai variabel moderasi (KD*NIP) berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dengan signifikan atau didukung hipotesis. Hasil signifikan atau didukung hipotesis karena ditunjukkan oleh nilai signifikan $p = 0,000 < 0,05$ dengan $\beta = -1,781$. Berikut ditunjukkan dalam gambar



Gambar 3

Interaksi ketidakadilan distributif dan komitmen afektif dalam *narima ing pandum*

Berdasarkan gambar tersebut *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif, kurve ditunjukkan dengan lereng negatif. Berikut ditunjukkan hasil mean split pada *narima ing pandum* (NIP).

Mean split model	NIP < mean		NIP > mean	
	Standardized Coefficients Beta	Sig.	Standardized Coefficients Beta	Sig.
KD	-0,365	0.002	0,191	0,154

Dependent Variable: KA

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai beta *narima ing pandum* rendah ($NIP < \text{mean}$) adalah lebih besar dari nilai beta pada *narima ing pandum* tinggi ($NIP > \text{mean}$).

H. Pembahasan

Pada hipotesis pertama menyatakan ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan ketidakadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif menunjukkan hasil yang tidak mendukung hipotesis. Pada Hipotesis ketiga menyatakan *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Pada hasil penelitian menunjukkan *narima ing pandum* sebagai pemoderasi antara ketidakadilan prosedural dengan komitmen afektif menunjukkan hasil yang tidak didukung hipotesis.

Menurut Tepper et al (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Dalam konteks organisasional yang menjadi dasar pembagian sumberdaya adalah prosedur. Maka perlu bagi organisasi untuk memperhatikan aspek-aspek prosedural, misalnya kejelasan informasi tentang penggajian pegawai. Tyler & Blader (2003) menyatakan bahwa dalam organisasi, para pegawai juga memperhatikan hal-hal apa saja yang menjadi dasar sebuah aturan atau keputusan dibuat.

Menurut Tapper (2006), untuk mengidentifikasi ketidakadilan prosedural adalah berasal dari keadilan organisasional. Oleh karenanya ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Prosedural merupakan instrumen yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan. Instrumen ini bisa berupa aturan-aturan baku yang tertulis maupun sebuah kebijakan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan (Konovsky, 2000). Blader dan Tyler (2003) menyatakan bahwa dalam

organisasi, para pegawai juga memperhatikan hal-hal apa saja yang menjadi dasar sebuah aturan atau keputusan dibuat.. Murphy dan Tyler (2008) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan yang fokus pada prosedur yang mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan persepsi tentang perlakuan yang diterima seseorang dari pihak pengambil keputusan. Secara lebih spesifik, persepsi rasional tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa pekerja tidak hanya peduli pada hasil yang mereka terima setelah menghadapi suatu otoritas pengambil keputusan (atasan kerja), namun mereka juga peduli pada perlakuan yang diterima sepanjang suatu tugas yang mereka kerjakan.

Siegel et al (2005) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara signifikan dengan konflik kehidupan kerja. Jika karyawan menganggap organisasi tidak berlaku adil dalam prosedural peraturan, karyawan akan menyalahkan organisasi sebagai penyebab terjadinya konflik kehidupan kerja. Selain itu adanya persepsi ketidakadilan yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan, diantaranya adalah sakit hati dan kemarahan (Greenberg, 1990;Tjahjono 2008).

Kurangnya komitmen organisasi bisa bersumber dari rasa ketidakadilan dalam diri karyawan terhadap sistem tempat mereka bekerja (De Boer, dkk, 2002). Karyawan menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil. Penelitian lain menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional karyawan (Raja, 2014). Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat menurunnya *input* karyawan terhadap perusahaan seperti meningkatkan absensi kerja dan bahkan sampai keluar dari perusahaan

Murphy & Tyler (2008) telah banyak bukti yang menjelaskan tentang pentingnya memperhatikan keadilan prosedural. Keadilan prosedural dapat meningkatkan kerelaan seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh otoritas yang lebih tinggi serta penerimaan terhadap peraturan. Penerimaan tersebut dapat terjadi dalam kasus yang beragam serta perangkat situasi yang berbeda, asal masih ada persepsi bahwa seseorang diperlakukan dengan adil secara prosedural. meskipun studi tentang keadilan prosedural menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan secara prosedural dapat mendorong seseorang untuk tidak percaya pada aturan.

Memperhatikan pada pengertian ketidakadilan prosedural maka jika hasil penelitian menunjukkan ketidakadilan prosedural tidak berpengaruh pada komitmen afektif hal tersebut dapat diterima. Karena ketidakadilan prosedural hanya terkait dengan kebijakan dan peraturan. Merujuk pengertian dari ketidakadilan prosedural, bahwa ketidakadilan prosedural hanya terkait dengan kebijakan dan peraturan (Konovsky, 2000; Tjahjono, 2019; Tyler & Blader, 2003; Murphy dan Tyler, 2008). Jadi ketidakadilan prosedural merupakan persepsi ketidakadilan yang fokus pada prosedur bagaimana keputusan dibuat. Hal tersebut berbeda dengan ketidakadilan distributif, di mana keadilan distributif menyangkut pada kesejahteraan karyawan. Sesuai dengan pendapat Thajono (2010) model keadilan prosedural berperan menjelaskan reaksi dan sikap karyawan. Menurut Thajono (2010) pada model keadilan distributif halo bahwa keadilan distributif merupakan referensi utama dalam memprediksi sikap karyawan daripada keadilan prosedural. Selain itu secara empiris ketidakadilan procedural tidak berpengaruh pada komitmen. . hal ini dapat disebabkan peran ketidakadilan distributif yang dominan (Tjahjono, 2019).

Jadi berdasarkan model keadilan distributif halo menekankan kesejahteraan merupakan hal yang lebih lebih penting dan utama dibandingkan dengan prosedur. Bagi karyawan yang lebih dipentingkan adalah hasil riil atau uang yang diterima sebagai bentuk pendapatan untuk kesejahteraan. Sehingga bila *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif dapat cukup beralasan dapat diterima.

Pada hipotesis kedua menyatakan ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Ketidakadilan distributif mempunyai hubungan yang berbanding terbalik terhadap komitmen afektif. Semakin terjadi ketidakadilan distributif maka akan mengurangi komitmen afektif.

Persepsi tentang ketidakadilan distributif dapat terjadi berasal dari keadilan distributif. Menurut Greenberg dan Baron (2008), Tjahjono dkk. (2019) keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan. Keadilan distributif dinilai dengan mengevaluasi dan membandingkan hasilnya dengan standar atau peraturan dan / atau hasil rujukan, seperti rekan kerja atau pengalaman masa lalu (Hubbel & Chory, 2005 dalam Sulu, 2010).

Konsep keadilan distributif berkorespondensi pada persepsi keadilan tentang jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan atau pekerja. Mengacu pada penjelasan tersebut maka ketidakadilan distributif berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang tidak sesuai serta tidak mendapatkan penghargaan.

Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt *et al.*, 2001). Sehingga bila terjadi ketidakadilan dalam distributif maka akan mempengaruhi komitmen afektif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan tingkat keterlibatan individu terhadap suatu organisasi. Komitmen afektif adalah komponen yang paling banyak digunakan dalam penelitian tentang keadilan organisasi (Colquitt *et al.*, 2001). Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Meyer & Allen, 1997; Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009; Rai, 2013). Demikian pula, hasilnya juga didukung oleh tinjauan meta analitik (Cohen-Charash & Spector, 2001; (Li & Cropanzano, 2009).

Menurut penelaahan terhadap literatur tentang keadilan organisasional, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam sebuah organisasi, mereka cenderung melakukan komitmen dan cenderung melekat secara emosional pada organisasi (Raja & Krishnan, 2014). Hal ini juga didukung oleh tinjauan meta analitik Crow *et al* (2012). Berdasarkan temuan empiris dari disiplin ilmu lainnya, diharapkan para anggota organisasi memiliki persepsi positif tentang keadilan, maka cenderung berkomitmen pada organisasinya (Colquitt *et al.*, 2001). Studi sebelumnya menemukan bahwa Komitmen organisasi berkorelasi dengan sikap perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja kerja (Meyer *et al.*, 1989 dalam Crow, 2012). Penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasi karyawan (Thurston & McNall, 2010 dalam Raja, 2014). Sehingga jika terjadi ketidakadilan organisasional distributif maka pada akhirnya akan berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif.

Jika hasil penelitian menyatakan ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dapat diterima. Ketidakadilan distributif, terkait dengan kesejahteraan. Kesejahteraan dalam konsep dunia modern merupakan sebuah kondisi di mana seorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makanan, pakaian, tempat tinggal, serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan (Le et al., 2016).

Hipotesis keempat menyatakan *narima ing pandum* sebagai pemoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif secara negatif.

Menurut Sudaryanto (2005) *narima ing pandum* merupakan penerimaan takdir dengan ikhlas. Terkait dengan itu dari penelitian Sudaryanto (2005) bahwa keyakinan para Abdi Dalem bahwa *urip mung mampir ngombe* (hidup hanyalah tempat transit sebentar) membangun keyakinan para abdi dalem akan *narima ing pandum* yaitu menerima takdir dengan ikhlas. Menerima keadaan diri kita dan keluarga apa adanya dari segala aspeknya merupakan implementasi dari *narimo* dan penerimaan diri. Selalu apa adanya dan mensyukuri setiap apa yang menjadi keberadaan kita adalah upaya menuju kebahagiaan dengan tidak pernah melupakan rasa syukur kita.

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa *narima ing pandum* sebagai pemoderasi antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Dengan kata lain *narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif. Ketidakadilan distributif berkaitan dengan upah, pendapatan yang diterima, sehingga bila terjadi ketidakadilan distributif akan berpengaruh pada kebutuhan untuk memenuhi kehidupan dari karyawan itu sendiri dan keluarganya. Sehingga dimilikinya *narima ing pandum* dalam diri para karyawan tetap harus berjuang untuk mendapatkan keadilan supaya memperoleh kehidupan yang baik.

I. Penutup

Simpulan

5. Ketidakadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, hasil tidak didukung hipotesis.

6. Ketidakadilan distributif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, hasil didukung hipotesis.
7. *Narima ing pandum* memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif, hasil tidak didukung hipotesis.
8. *Narima ing pandum* memoderasi antara ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif, hasil didukung hipotesis.

Implikasi Hasil Penelitian

4. Implikasi Teoritis

Model penelitian ini termasuk kategori penelitian baru dan belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya dengan membangun model atas dasar konsep ketidakadilan organisasional, dengan peran moderasi *narima ing pandum*. *Narima ing pandum* mempunyai peran dalam memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif.

Secara teori penelitian ini menguatkan hasil riset sebelumnya yang menunjukkan bahwa kurangnya komitmen organisasional bisa bersumber dari rasa ketidakadilan distributif (Boer et al., 2002). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *narima ing pandum* tidak memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

5. Implikasi Managerial

Implikasi managerial dari penelitian adalah supaya para pembuat keputusan memberlakukan keadilan dalam organisasional, sehingga dapat meningkatkan kinerja para anggotanya. Selain itu terkait dengan hasil penelitian bahwa *narima ing pandum* berdampak baik terhadap organisasi, oleh karenanya organisasi perlu menempatkan *narima ing pandum* sebagai budaya organisasi.

6. Implikasi Metodologis

Penelitian ini menggunakan disain riset survei. Alasan digunakan disain survei karena diharapkan hasil penelitian ini mampu menangkap fenomena secara lebih luas dan dapat digeneralisasikan peran moderasi *narima ing pandum* dalam memoderasi pengaruh ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif terhadap komitmen afektif. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didukung oleh variabel-variabel yang menghasilkan validitas dan

reliabilitas yang terpenuhi, sehingga dapat digunakan untuk referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang tertarik dengan penelitian ini.

Saran Penelitian

4. Bagi Organisasi

- c) *Narima ing pandum* sebagai variabel moderasi, ternyata menjadikan karyawan mempunyai komitmen afektif, walaupun terjadi ketidakadilan distributif. Untuk itu supaya aspek-aspek distribusi ditingkatkan, implikasinya organisasi perlu mengkaji aspek alokasi tersebut terkait dengan perhatian dan minat karyawan pada penilaian kinerja.
- d) Berkaitan dengan kebijakan dan praktek ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif, terhadap penilaian komitmen afektif berperan penting. Temuan menunjukkan bahwa *narima ing pandum* berperan sebagai moderasi antara ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif dengan komitmen afektif. Hal ini menjawab bahwa perlu memberi kebijakan dalam pengaturan aspek-aspek dari ketidakadilan distributif. Terjadinya ketidakadilan distributif berperan menurunkan komitmen afektif, yang selanjutnya berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karenanya penerapan keadilan distributif dalam organisasi, hendaknya membuat sistem distribusi imbalan berdasarkan kontribusi yang diberikan karyawan. Sistem distribusi ini hendaknya dapat disosialisasikan kembali kepada masing-masing karyawan.

5. Secara Teori

Dalam *equity theory* karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan akan berakibat kurangnya komitmen organisasional (Siegel, dkk, 2005, De Boer, dkk, 2002). Tetapi pada hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakadilan prosedural berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Persepsi karyawan terhadap ketidakadilan prosedural terkait dengan dengan transparansi promosi atau kenaikan jabatan, kriteria penetapan pendapatan dan juga penilaian dengan penetapan pendapatan karyawan. Oleh karenanya perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam terkait dengan aspek-aspek dari ketidakadilan prosedural.

6. Secara Praktisi

Peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa disarankan untuk menggunakan organisasi non pendidikan, sehingga bisa dibandingkan hasilnya apakah ada perbedaan rerata komitmen afektif pada karyawannya. Juga diharapkan bagi peneliti selanjutnya perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang berpengaruh dalam meningkatkan komitmen afektif, baik faktor yang berasal dari dalam diri individu seperti nilai-nilai juga dari faktor pekerjaan itu sendiri misalnya keuntungan yang diperoleh dari pekerjaan misalnya upah dan supervisi serta faktor yang berasal dari organisasi seperti iklim organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terkait dengan setting penelitian pada responden yang berada pada lingkungan Jawa. Penelitian ini hanya bisa digeneralisasi pada lingkup penelitian yang memiliki kriteria subyek dan obyek penelitian tertentu. Subyek penelitian yang ditentukan dalam penelitian ini terbatas pada organisasi yang berlatarbelakang budaya Jawa, seharusnya bisa diimplementasikan pada organisasi dengan latar belakang budaya yang lainnya.

Penelitian ini juga hanya memfokuskan pada ketidakadilan prosedural dan ketidakadilan distributif saja. Beberapa faktor lain dari teori keadilan organisasional yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebenarnya bisa digunakan untuk memprediksi komitmen afektif. Sehingga keterbatasan pada penelitian ini menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lainnya.

Penelitian ini menggunakan kuisioner dalam mengumpulkan data memiliki keterbatasan yaitu persepsi responden terhadap pemahaman pertanyaan-pertanyaan yang tertulis dalam kuisioner yang kemungkinan bisa terjadi bias pemahaman responden yang tidak sesuai dengan maksud pertanyaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Alim, M. (2006). *Pendidikan Agama Islam: Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset Bandung.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, conynuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–272.
- Badawi, H.K., T., & Muafi. (2017). The role of corporate reputation moderation of banking service. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1).
- Baqi, S. Al. (2016). Ekspresi Emosi Marah.” Buletin Psikologi. *Buletin Psikologi*, 23(1), 22–30.
- Barclay, Laurie, Skarlicki, & Daniel. (2009). Healing the Wounds of Organizational Injustice: Examining the Benefits of Expressive Writing. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association 2009*, 94(2), 511–523.
- Boer, E. M. de, Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181–197.
- Casmini. (2011). *Kecerdasan Emosi dan Kepribadian Sehat Dalam Konteks Budaya Jawa di Yogyakarta. Disertasi (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Program Doktor Psikologi Fakultas Psikologi UGM.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological Contract Breach, Organizational Justice and Emotional Well-Being. *Journal of Managerial Psychology*, 44(2), 217–235.
- Cho, V., & Huang, X. (2012). Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement.” *Information Technology & People*, 25(1), 31–54.
- Chory, R. M., & Hubbel, A. P. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357–375.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409.
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment*. University of Pretoria Ltd.
- Colquitt. (2013). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*. McGraw-Hill Higher Education.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). When it’s time to stop writing policies An inquiry into procedural injustice. *Human Recourse Development Review*, 11(1), 31–54.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317–372.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012a). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012b). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers An Investigation of Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Davis, M., Eshelman, E. R., & Matthew, M. (1995). *Panduan Relaksasi dan Reduksi Stres Edisi III*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Dharmawati. (2011). *Psychological Well Being Wanita Lajang. Skripsi (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Domagalski, & Steelman. (2005a). The Impact of Work Events and Disposition on the Experience and Expression of Employee Anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 31–52.
- Domagalski, & Steelman. (2005b). The impact of work events and disposition on the experience and expression of employee anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 31–52.
- Dorian, M., Garcia, J. I. R., Lopez, S. R., & Hernandez, B. (2008). Acceptance and Expressed Emotion in Mexican American Caregivers of Relatives with Schizophrenia. *Family Process*, 47(2), 215–228.
- Duffy, J. (2012). *Managing Anger and Aggression: Practical Guidance for Schools*. South Eastern Education and Library Board: Psychology/ Behavior Support Section.
- Ed. (2000). *Merombak Pola Pikir Intelektual Muslim. Diterjemahkan oleh Agung Prihantoro dan Fuad Arif Fudyartanto*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & La-Mastro, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting Blessing Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Endraswara, S. (2012). *Falsafah Hidup Jawa: Menggali Mutiara Kebijakan dari Intisari Filsafat Kejawaen*. Yogyakarta: Cakrawala.
- Fananie, Z. (2005). *Restrukturisasi Budaya Jawa Perspektif KGPAA MNI*. Surakarta: Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Greenberg. (1986). Determinant of Perceived Fairness of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 330–342.
- Greenberg. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.
- Greenberg. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Greenberg, L. S. (2006). Emotion in Psychotherapy: A Practice-Friendly Research Review. *Journal of Clinical Psychology*, 62(5).
- Greenberg, & Baron. (2008). *Behavior in Organizations* (Ninth Editi). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, & Colquitt. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Greenberg, & Folger. (1983). Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Group and Organizations. Springer Verlag, 235–256.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement : A Study of Indian Professionals. *Employee Relation*, 35(1), 61–78.

- Ha, J.-P., & Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107–124.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of Organizational Justice in SMEs and Positive Consequences : Systematic Review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4717–4730.
- Hardjowirogo, M. (1989). *Manusia Jawa*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Herdiana, I., & Triseptiana, N. A. (2013a). Gambaran Kesehatan Mental Narapidana Suku Jawa di Tinjau Dari Konsep Nrimo. *Jurnal Psikologi Kepribadian Dan Sosial*, 2(1).
- Herdiana, I., & Triseptiana, N. A. (2013b). Gambaran Kesehatan Mental Narapidana Suku Jawa di Tinjau Dari Konsep Nrimo. *Jurnal Psikologi Kepribadian Dan Sosial*, 1.
- Heryadi, A. (2015a). Nrimo dan Penerimaan Diri : Upaya Menuju Kebahagiaan. *Stipsi Carrer Centre (SCC) Dalam Rangka Hari Kesehatan Mental Sedunia Tanggal 10 Oktober 2015*.
- Heryadi, A. (2015b). Nrimo dan Penerimaan Diri : Upaya Menuju Kebahagiaan. Makalah disampaikan dalam rangka Hari Kesehatan Mental Sedunia. *Stipsi Carrer Centre Tanggal 10 Oktober 2015*.
- Homans, G. C. (1958). *Social Behavior as Exchange*.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009a). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations : Distributive Justice or Distributive Justice or Injustice ? *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409–418.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. (2009b). Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 409–418.
- Jones, J. K. C. (1976). Social Exchange Theory. *American Journal of Sociology*.
- Jr, A. T. (2003). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Karl, A., Scott, C. D., & Mark, J. M. (2004). Overt Anger in Response to Victimization: Attributional Style and Organizational Norms as Moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 152–64.
- Khan, K., & Abbas, M. (2015). Organizational Justice and Job Outcomes : Moderating Role of Islamic Work Ethic. *J Bus Ethic*, 126, 235–246.
- Koentjaraningrat. (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Kozlowski, S. W. J. (2012). *The Oxford Handbook of organizational Psychology*. Oxford University Press.
- Laurie, J. B., & Maria, F. S. (2016). Facilitating Forgiveness in Organizational Contexts: Exploring the Injustice Gap, Emotions, and Expressive Writing Interventions.”. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 699–720.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions Into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Le, H., Zheng, C. S., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, Organisational Justice and Employee Well-Being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945–964.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35, 564–599.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science + Business Media New York.
- Lind, & Tyler. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in*

- Experimental Social Psychology*, 115–119.
- Loosmore, M., & Lim, B. T.-H. (2016). Intra-Organisational Injustice in the Construction Industry.” *Engineering, Construction and Architectural Management* 23(4): 428–47. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/ECAM-01-2015-0005>. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 428–447.
- Martiarini, N. (2012). *Pengatasan Kelelahan Ego (Ego Depletion) Pada Individu Dalam Konteks Budaya Jawa. Tesis (Tidak Diterbitkan)*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better Than Sporadically Fair? An Investigation Of Justice Variability And Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743–770.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 339–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations & Occupations: Extension and Test Of a Three-component Ceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., Stanky, D. J., Hercovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mulyana. (2006). Spiritualitas Jawa: Meraba Dimensi dan Pergulatan Religiusitas Orang Jawa. *Jurnal Kebudayaan Jawa*, 1(2), 1–13.
- Murphy, K., & Tyler, T. (2008). Procedural Justice and Compliance Behaviour: the mediating role of emotions. *European Journal of Social Psychology*, 652–668.
- Nugroho, I. S. (2018). Pendekatan Eksistensial-Humanistik berbasis nilai Budaya Jawa “narimo ing pandhum” untuk mereduksi kecemasan remaja di era disrupsi. *Prosiding SNBK (Seminar Nasional Bimbingan Dan Konseling)*, 2(1), 46–54.
- Oshodi, Y., Adeyemi, J., Alna, O. S., & Umeh, C. (2012). Burden and Psychological Effects : Caregiver Experiences in a Psychiatric Out patient Unit in Lagos, Nigeria. *African Journal of Psychiatry*, 15, 99–105.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi Karyawan Dan Komitmen Afektif Pada Perilaku Retaliasi Pns Kantor “X” Di Yogyakarta. *JRMB*, 8(1).
- Panggabean, H. (2014). *Kearifan Lokal Keunggulan Global Cakrawala Baru di Era Globalisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148–1155.
- Prasetyo, N. H. (2014). “Narimo Ing Pandum” Intervention Program To Enhance Psychological Well-Being Of Family Caregiver Of Schizophrenic Patient. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 6(2).
- Rachmatullah, A. (2010). *Falsafah Hidup Jawa*. Yogyakarta: Logung Pustaka.
- Raja, G., & Krishnan, V. R. (2014a). Relationship Between Organisational Justice and Commitment : Role of Leader- Member Exchange.” 2(1): 11–22. *International Journal on Leadership*, 2(1), 11–22.
- Raja, G., & Krishnan, V. R. (2014b). Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader- Member Exchange. *International Journal of Leadership*, 2(1).
- Ryff, C., & Keynes, C. (2002). The Structure of Psychological Well Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Sari, Armida, J., Frinaldi, A., & Syamsir. (2015). Pengaruh Pemahaman Nilai Agama Islam

- Terhadap Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Humanus*, XIV(2), 2015.
- Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of Organizational Justice on Job Performance in Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70–85.
- Siegel, P. A., Post, C., Fishman, J. B. and A. Y., & Garden, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the relationship Between Work Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24.
- Sindhu, M. I., Ahmad, H. M., & Hashmi, S. H. (2017). Sindhu, Muzammal Ilyas, Hafiz Mushtaq Ahmad, and Shujahat Haider Hashmi. 2017. “Leader-Member Exchange Relationship and Organizational Justice : Moderating Role of Organizational Change.” 6: 276–82. *International Journal of Organizational Leadership* 6, 276–282.
- Soesilo. (2003). *Piwulang Ungkapan Orang Jawa*. Jakarta: Yayasan Yusula.
- Subandi. (2011). Sabar: Sebuah Konsep Psikologi. *Jurnal Psikologi UGM*, 3(2), 215–227.
- Sudaryanto, A. (2008). Hak dan Kewajiban Abdi Dalem Dalam Pemerintahan Kraton Yogyakarta. *Jurnal Mimbar Hukum*, 20(1), 1–191.
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1).
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8).
- Suratno, P., & Astiyanto, H. (2009). *Gusti Ora Sare : 90 Mutiara Nilai Kearifan Budaya Jawa*. Yogyakarta: Adiwacana.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, And Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*.
- Thomas, P., & Nagalingappa, D. G. (2012). Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(3), 54–63.
- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42–57.
- Tjahjono, H. K. (2008). *Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja*. UMY Yogyakarta.
- Tjahjono, H. K. (2010). *Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi (Balas Dendam) Di Tempat Kerja*.
- Tjahjono, H. K. (2015). Evaluasi Keadilan Praktik Tunjangan Kinerja Pada Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Kantor BPS DIY. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2).
- Tjahjono, H. K. (2019). Configuration of organisational justice and social capital : their impact on satisfaction and commitment. *International Journal Business Excellence*, 17(3), 336–360.
- Tyler, T. (1990). *Why People Obey the Law*. Yale University Press, New Haven and London.
- Tyler, & Blader. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Indentity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Udasmoro, W. (1999). Memahami Karakteristik unconscious Filosofi Jawa Melalui Tokoh Wayang Bima. *Jurnal Humaniora*, 43.
- Uyun, Q. (2015). The Effect Of Sabr (Patience) And Salat (Prayer) On Resilience, Psychopathological Symptoms, Just World Belief, And Coping After Merapi Eruption 2010 In The Region Of Yogyakarta (Indonesia). Disertasi (tidak dipublikasikan).
- Uyun, Q. (2017). The effectiveness of sabr (patience) and salat (prayer) in reducing

psychopathological symptoms after the 2010 Merapi eruption in the region of Yogyakarta, Indonesia. In *Proceeding Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social Science – Lumban Gaol et al. (Eds) © 2017 Taylor & Francis Group, London, ISBN 978-1-138-03516-4*.

Waters, M. (1994). *Modern Sociological Theory*. London: Sage Publication.

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Werf, M. Van Der, & Et, A. (2014). Effectiveness of Self-Regulated Learning Strategies on Academic Performance: A Meta-Analysis. *Educational Research Review*, 11, 1–26.

Widayat, A. (2006). Metruk: Menyuarakan Karakter Orang Jawa. *Jurnal Kebudayaan Jawa*, 1(2), 79–90.

Wiili-Peltola, & dkk. (2007). Organisational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management. *Journal of Health Organization and Management*, 21(3), 320–32.

Wulandari, N. A. T. (2017). Filosofi Jawa Nrimo Ditinjau Dari Sila Ketuhanan Yang Maha Esa. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 2(2).



lampiranL Daftar Riwayat Hidup

CURRICULUM VITAE

- ✚ Nama : Prayekti
 ✚ Tempat/Tanggal Lahir : Tegal, 21 Mei 1960
 ✚ Pekerjaan : Dosen FE Univ. Sarjanawiyata Tamansiswa
 ✚ Jabatan Akademik : Lektor Kepala
 ✚ NIY/NIDN : 6086105/0521056001
 ✚ Alamat Rumah : Dayu Baru no. 81 jl. Kaliurang km.8, Sleman
 ✚ Riwayat Pendidikan :
 1. S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, lulus tahun 1984
 2. S2 Program Studi Pembangunan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, lulus tahun 2001
 3. S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Angkatan 16, ujian tertutup 4 Pebruari 2020
 ✚ Hasil Penelitian/Publikasi/Proceeding:

No.	Judul	Keterangan	Tahun
1.	Model Strategi Optimasi Student Body (Studi Kasus MM-UST)	Seminar Nasional Dan Call Paper Fakultas Ekonomi Uniba Surakarta Investment Challanges And Opportunities In Indonesian Capital Market In The The Era Of Asean Economic Community Surakarta, 27 September 2016	2016
2.	Peran Gaya Kepemimpinan Trilogi Dalam Meningkatkan Budaya Inovatif: Dengan Peran Mediasi Knowledge Sharing Climate (Studi Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Kopertis V DIY)	Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi, Vol. 9 No. 1 : 13-21, Februari 2018, Issn. 2085-7721 Website : Http://Journal.Umy.Ac.Id/Index.Php/Bti	2018
3.	Konseptualisme Dan Validasi Instrumen Narimo Ing Pandum (Studi Pada SMK Jetis	Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi, Vol. 10: 31-39: Februari 2019, Issn. 2085-7721 Website : Http://Journal.UMY.Ac.Id/Index.Php/Bti	2019

	Perguruan Tamansiswa Yogyakarta)		
4.	Moderating Effect Of <i>Narimo Ing Pandum</i> On Correlation Between Distributive And Procedural Injustice Toward Affective Commitment	Proceeding Of IBIMA Conference	2019
5.	Narima Ing Pandum As A Moderation Between Distributive Justice And Affective Commitments	Journal Of Xi'an University Of Architecture & Technology , Volume XII, Issue IV, 2020	2020

