

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KARIR DAN KEADILAN PROSEDURAL KARIR TERHADAP PERILAKU RETALIASI KARYAWAN SWASTA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY) DENGAN KEPUASAN KARIR SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASIAN

Majang Palupi
Heru Kurnianto Tjahjono
Rafika Nuri

Abstract

This research has two purposes. The first was to conduct further testing of the influence of distributive and procedural justice on career satisfaction and workplace retaliation behavior. The second was to test whether the relationship between distributive and procedural justice to the retaliation behavior mediated by career satisfaction. The data analysis technique used in this study was SEM (Structural Equation Modeling) which was operated through the program AMOS (Analysis of Moment Structure). Data collection techniques used in this research was questionnaires. The population of this reaserch was private employees within Daerah Istemewa Yogyakarta (DIY) and the samples were taken using convenience sampling technique. The number of the sample were 165 employees. The results indicated that career distributive and procedural justice are strong predictor to explain career satisfaction. Then career satisfaction were negative predictor to explain retaliation behavior. This finding explained that career satisfaction were mediation variable to explain the influence of distributive justice to retaliation behavior. Beside that, career satisfaction were important mediator to explained the influence of procedural justice to retaliation behavior. Both of career distributive and procedural justice has no significant effect to predict retaliation behavior directly.

Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Retaliation Behavior, and Job Satisfaction

Pendahuluan

Ketidakadilan di dalam organisasi merupakan salah satu bentuk praktik disfungsional organisasi yang berdampak pada suasana kerja yang tidak nyaman di dalam organisasi. Ketidakadilan dan keadilan merupakan hal yang sangat diperhatikan karyawan terkait dengan proses yang bersifat transaksional dalam organisasi. Salah satu kebijakan organisasi atau perusahaan yang menjadi perhatian penting karyawan adalah kebijakan yang terkait dengan karir di dalam perusahaan (Tjahjono, 2005). Ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan berdampak pada perasaan-perasaan tidak nyaman seperti kecewa, dendam, sakit hati, dan kemarahan (Greenberg, 1990; Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997). Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan

balas dendam (perilaku retaliasi) terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997, Majang Palupi, 2013). Salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan manajerial misalnya pencurian, penundaan pekerjaan, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang rapat dan bekerja tidak seharusnya. Skarlicki dan Folger (1997) menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas-dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang diterima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen.

Penelitian tentang keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada tahun 1990-an. Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural, yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Tjahjono, 2010). Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Gilliland, 1993; Konovsky, 2000; Cropanzano *et al.*, 2002). Sebagai konsekuensi dari hal di atas dan manfaat-manfaat lainnya yang diperoleh dari penelitian tersebut, banyak peneliti pada bidang sumber daya manusia melakukan pengujian kembali tentang konsep keadilan dalam organisasi (Cropanzano *et al.*, 2002)

Para peneliti ilmu-ilmu sosial sudah lama mengakui pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional sebagai syarat utama memahami keefektifan fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan (Greenberg, 1990; Tjahjono, 2010). Peneliti yang lain menegaskan bahwa persepsi keadilan berperan penting sebagai anteseden utama perilaku yang bersifat fungsional maupun yang bersifat disfungsional dalam organisasi (Tjahjono, 2008; 2010 dan 2011; Majang Palupi, 2013). Secara spesifik, Parker dan Kohlmeyer (2005), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada persepsi adil atau tidak adil yang dilakukan organisasi. Lebih jauh dijelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya.

Penelitian ini mengambil fokus pada keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir. Dalam konteks kebijakan SDM, karir menempati kedudukan penting di mata karyawan karena merupakan salah satu sumber

motivasi penting bagi karyawan dalam bekerja (Tjahjono, 2005). Berbasis teori pertukaran sosial, karir merupakan tujuan penting karyawan berafiliasi dengan organisasi jangka panjang. Selain itu, karir merupakan salah satu praktik penting SDM untuk mempertahankan dan mengembangkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu keadilan karir menjadi hal kritical. Pada umumnya, isu pokok keadilan karir terkait erat dengan alokasi karir dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada kenyamanan dan kepuasan. Di samping keadilan distributif karir, mekanisme dan prosedur alokasi karir juga menjadi perhatian penting karyawan yang selanjutnya disebut keadilan prosedural.

Penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian Skarlicky dan Folger (1997) dan Heru Kurnianto Tjahjono (2008) dengan memasukkan kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. Kepuasan karir seseorang ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan dengan yang diperoleh dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Kepuasan ini akan memicu terjadinya perilaku tertentu dalam organisasi, termasuk perilaku retaliasi. Dengan demikian pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir pada perilaku retaliasi dimediasi oleh kepuasan karir. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir pada perilaku retaliasi dimediasi kepuasan karir.

Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Keadilan Distributif

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya *outcome* (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi (lihat Tjahjono, 2008, 2010, dan 2011; Majang Palupi, 2013). Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut. Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi seseorang terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima.

Pada awal perkembangan teori dan penelitian keadilan organisasional, lebih fokus pada keadilan distributif. Kajian keadilan memfokuskan diri pada perasaan dan perilaku orang dalam interaksi sosial yang berasal dari penilaian-penilaian keadilan atas hasil yang mereka peroleh ketika bertransaksi dengan pihak lain. Perhatian utama penelitian tersebut pada teori ketidakadilan (*inequity theory*) (Adams, 1965 dalam Schminke, Ambrose & Noel, 1997). Hipotesis yang menunjukkan peran keadilan distributif yang sangat dominan mendapat dukungan sangat luas. Dalam penelitian eksperimen yang dilakukan Walster, Walster and

Berscheid (1978) menunjukkan bahwa orang merasa paling terpuaskan ketika hasil yang mereka peroleh terdistribusi secara adil (Tyler & Blader, 2003).

Literatur-literatur tentang teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif, yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan atau kewajaran (Cohen, dalam Gilliland, 1993). Teori kewajaran (*equity theory*), mengatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (lihat Cowherd dan Levine 1992). Berdasarkan *equity theory*, teori tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan *skill*) yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya karir) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidakwajaran (Cowherd dan Levine, 1992).

Keadilan Prosedural

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil. Mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil, sedangkan definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Thibaut dan Walker 1978).

Temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keadilan tidak sekedar membandingkan input dan *output* tetapi dapat diidentifikasi bagaimana proses dan prosedur dalam penentuan suatu *outcome* (Colquitt, 2001; Palupi, 2013).

Kepuasan Kerja dan Kepuasan Karir

Secara teoritis kepuasan kerja meliputi komponen evaluasi dan harapan. Robbins, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mirip dengan pernyataan di atas, Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa orang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukan melalui berbagai macam pandangan maupun sikap yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya. Menurut Baron dan Greenberg (1990), berbagai macam

pandangan dan sikap terhadap pekerjaan tersebut dinamakan kepuasan kerja. Secara spesifik Locke (1976) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Selanjutnya berkaitan dengan karir tentunya tak lepas dari alokasi karir dan prosedur penentuan karir itu sendiri apakah sudah mencakup aspek keadilan distributif dan prosedural. Kepuasan karyawan terkait dengan perasaan yang menyenangkan terhadap karir yang diperolehnya. Terminologi kepuasan tersebut secara spesifik disebut keadilan karir.

Perilaku Balas Dendam (*Retaliation*)

Perilaku Retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, 2008; Palupi, 2013), dalam hal ini adalah kebijakan karir. Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan. Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami reaksi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya. Emosi adalah salah satu bentuk perilaku individu di tempat kerja yang juga berperan menjelaskan kinerja. Dalam kajian psikologi organisasi, kajian mengenai anteseden dan konsekuensi emosi di tempat kerja merupakan hal yang penting. Satu hal penting dalam kajian emosi adalah apabila suatu kebijakan organisasi atau keputusan manajerial mengabaikan nilai-nilai keadilan dapat menyebabkan emosi karyawan muncul, meliputi rasa dendam, sakit hati, dan kemarahan (Greenberg, 1990; Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997) Perilaku negatif tersebut disebut dengan perilaku retaliasi (balas dendam), di mana hal tersebut merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan.

Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan perilaku atau tindakan retaliasi (balas dendam) terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997). Salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan prosedural adalah pencurian, penundaan pekerjaan, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang rapat, dan bekerja tidak seharusnya.

Pengaruh Keadilan Distributif Karir pada Kepuasan Karir

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cropanzano *et al.*, 2000). Sebagai konsekuensi dari hal di atas dan manfaat-manfaat lainnya yang diperoleh dari penelitian tersebut, banyak peneliti pada bidang sumber daya manusia melakukan pengujian kembali tentang konsep keadilan dalam organisasi, (Cropanzano *et al.*, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992), menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi. Hal ini juga didukung penelitian Tjahjono (2010 dan 2011). Dalam konteks spesifik karir, keadilan distributif karir berdampak pada perasaan nyaman atas karir yang diperolehnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut.

H1: Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.

Pengaruh Keadilan Distributif karir pada Perilaku Retaliasi

Skarlicki dan Folger (1997) menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin, dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Temuan mereka menunjukkan hasil bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan pada perilaku retaliasi di dalam organisasi. Apabila pimpinan atau organisasi mengambil kebijakan yang dipersepsikan karyawan tidak adil akan menimbulkan perlawanan para karyawan baik secara terang-terangan maupun secara diam-diam. Penelitian yang dilakukan Tjahjono (2008) dan Palupi (2013) menjelaskan bahwa keadilan berdampak negatif pada perilaku retaliasi.

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut.

H2: Keadilan distributif karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.

Pengaruh Keadilan Prosedural Karir pada Kepuasan Karir

Dalam penelitiannya Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian lain, misalnya Lee (1999) dikemukakan bahwa persepsi atas keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dan komitmen keorganisasian. Selain itu hubungan antar pribadi juga memiliki dampak pada sikap dan perilaku karyawan dalam tatanan organisasi. Berdasarkan argumentasi di atas maka dapat disimpulkan

bahwa terdapat hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Folger dan Konovsky (1989) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin karyawan merasakan adanya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, demikian pula sebaliknya apabila karyawan merasakan kurangnya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan puas mereka pada pekerjaan mereka. Hal ini juga didukung penelitian Tjahjono (2010 dan 2011). Dalam konteks spesifik karir, keadilan prosedural karir juga berdampak pada perasaan nyaman atas karir yang diperolehnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut.

H3: Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.

Pengaruh Keadilan Prosedural Karir pada Perilaku Retaliasi

Beberapa variabel penting yang menjelaskan perilaku retaliasi disebabkan adanya keadilan prosedural yang diterima karyawan tidak seimbang (Greenberg, 1990; Skarlicky & Folger, 1997). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Mereka akan bertindak melawan organisasi ketika mereka merasa telah dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh organisasi. (Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky & Folger, 1997)

Lebih jauh lagi, pola hubungan beberapa variabel independen yang menjadi faktor dalam keadilan prosedural seperti komunikasi bilateral, pengenalan dan pemahaman permasalahan individu, menyanggah keputusan, aplikasi prosedur secara konsisten akan dapat menjelaskan terhadap perubahan perilaku retaliasi. Apabila keadilan prosedural dinilai lebih adil atau sebaliknya akan membedakan bagaimana karyawan berperilaku. Perilaku Retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, 2008; Palupi, 2013). Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami reaksi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya.

Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut.

H4: Keadilan prosedural karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.

Pengaruh Kepuasan Karir pada Perilaku Retaliasi

Kepuasan kerja merupakan salah satu dimensi perilaku kerja yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional (Folger dan Konovsky, 1989). Robbins, 2001, menyatakan setidaknya ada empat konsekuensi dari kepuasan kerja, yaitu produktivitas, tingkat kemangkiran kerja, perputaran kerja, serta perilaku kewargaan organisasional (**Gambar 1**).

Banyaknya kasus pemogokan akhir-akhir ini, terlepas dari apapun motif masing-masing individu mengisyaratkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi tersebut. Penelitian tentang keadilan organisasional secara konsisten menemukan keterkaitan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan interaksional dengan sikap kepuasan dan perilaku disfungsional seperti retaliasi (Skarlicky dan Folger, 1997). Semakin rendah kepuasan kerja karyawan akan memicu perilaku retaliasi. Dalam konteks karir, perasaan tidak nyaman dengan karir yang dirasakan akibat ketidakadilan berpotensi memicu perilaku retaliasi. Oleh karena hipotesis kelima sebagai berikut.

H5: Kepuasan karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.

Metode Penelitian

Pengumpulan Data

Survei dilakukan pada September 2013 melibatkan para karyawan swasta di DIY. Sebanyak 200 mahasiswa S2 di program MM UII dan MM UMY yang telah bekerja di perusahaan swasta digunakan sebagai responden dengan teknik *convenience sampling*. Hanya 165 dari 200 data yang dapat digunakan (82%) karena terkait kelengkapan data.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Perilaku retaliasi mengukur reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu, dalam hal ini adalah kebijakan karir. Perilaku retaliasi diukur dengan sepuluh pertanyaan merujuk pada Tjahjono (2008). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

Kepuasan karir mengukur kepuasan karyawan atas karir yang didapatkan dari organisasi. Pengukuran merujuk pada Roberts dan Reed (1996) yang dimodifikasi oleh Tjahjono (2008) dengan empat pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

Keadilan distributif mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan manajerial berkaitan dengan karir di dalam organisasi tersebut. Pengukuran menggunakan empat pertanyaan yang digunakan Tjahjono (2007) dengan skala Likert antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

Keadilan Prosedural mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan pihak manajemen untuk menentukan kesempatan karir. Pengukuran menggunakan tujuh pertanyaan yang digunakan Tjahjono (2007) dengan skala Likert antara satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

Analisis dan Pembahasan

Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *Confirmatory Factor Analysis* (**Gambar 2**).

Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat pada **Tabel 1**.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan *p value* pada *output estimate* dengan alpha 5%, jika *p value* lebih kecil dari 5% maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan **Tabel 1**, seluruh indikator valid kecuali indikator (kepuasan karir) KK3 dengan nilai $> 0,05$, sehingga harus dikeluarkan dari analisis. Sementara tanda bintang (***) menunjukkan angka sangat kecil dan berada di bawah 0,05, dengan demikian seluruh indikator kecuali KK3 adalah valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Pengujian ini bertujuan untuk melihat derajat konsistensi alat ukur yang digunakan (Hair *et al.* 1998). Konsistensi tersebut bagaimana masing-masing *item* berinterrelasi satu dengan yang lainnya dalam mengukur suatu konsep atau variabel. Hasil pengujian reabilitas menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang baik (**Tabel 2**).

Data deskriptif rata-rata (*mean*) untuk masing-masing variabel secara berurutan dengan skala satu (1) sampai dengan lima (5) diperoleh sebagai berikut. Rata-rata keadilan distributif karir adalah 3,61 sedangkan rata-rata keadilan prosedural karir adalah 3,38. Rata-rata kepuasan karir adalah 3,24 dan perilaku retaliasi adalah 1,80. Artinya, keadilan karir baik distributif dan prosedural karyawan swasta di DIY secara umum dinilai adil. Demikian pula kepuasan karir relatif puas dan perilaku retaliasi relatif rendah (**Tabel 3**).

Pengujian Hipotesis 1

H1-Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir. Parameter estimasi hubungan antara keadilan distributif karir terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,503. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 6,171 dengan probabilitas = *** ($p < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan karyawan maka kepuasan karir karyawan akan semakin tinggi juga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung.

Pengujian Hipotesis 2

H2-Keadilan distributif karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Parameter estimasi hubungan antara keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi diperoleh sebesar -0,090. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 0,938 dengan probabilitas = 0,348 ($p > 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif karir tidak berpengaruh terhadap perilaku retaliasi, Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 2 tidak didukung.

Pengujian Hipotesis 3

H3-Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir. Parameter estimasi hubungan antara keadilan prosedural karir terhadap kepuasan karir diperoleh sebesar 0,444. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 5,434 dengan probabilitas = *** ($p < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir karyawan sehingga semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan, maka kepuasan karir karyawan akan semakin tinggi juga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 3 didukung.

Pengujian Hipotesis 4

H4-Keadilan prosedural karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Parameter estimasi hubungan antara keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi diperoleh sebesar 0,146. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = 1,473 dengan probabilitas = 0,141 ($p > 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural karir tidak berpengaruh terhadap perilaku retaliasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 4 tidak didukung.

Pengujian Hipotesis 5

H5-Kepuasan karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Parameter estimasi hubungan antara keadilan kepuasan kerja terhadap perilaku retaliasi diperoleh sebesar -0,372. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R = -2,905 dengan probabilitas =

0,004 ($p < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan karir berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi sehingga semakin tinggi kepuasan karir yang dirasakan karyawan, maka perilaku retaliasi akan semakin rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 5 didukung.

Diskusi dan Pembahasan

Hasil statistik deskriptif mengenai karir di perusahaan swasta di provinsi DIY secara umum dipersepsikan adil baik dari sisi keadilan distributif maupun keadilan prosedural. Para karyawan swasta tersebut secara umum puas dengan karir yang mereka jalani. Pada sisi lain perilaku retaliasi karyawan swasta di tempat kerja rendah.

Berbasis statistik inferensial, penelitian menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di dalam organisasi merupakan fenomena penting dalam kajian perilaku organisasi. Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang muncul di dalam organisasi. Apabila karyawan-karyawan di dalam organisasi mempersepsikan kebijakan manajerial atau organisasi tidak adil, maka akan menimbulkan emosi negatif seperti sakit hati kemarahan dan sangat berpotensi mendorong pada perilaku melawan atau membalas ketidakadilan tersebut. Penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian Skarlicky dan Folger (1997) dan Heru Kurnianto Tjahjono (2008) Isu penelitian adalah pengembangan model dengan memasukkan kepuasan karir sebagai pemediasi karena kepuasan berkaitan dengan sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hasil statistik menunjukkan bahwa kepuasan karir berperan memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural karir pada perilaku retaliasi.

Temuan penting dari penelitian ini yaitu kepuasan karir memainkan peranan yang kuat dalam memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi. Dua hipotesis yang tidak didukung yaitu hipotesis 2 dan 4 semakin menunjukkan peran kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural karir terhadap kepuasan karir dan kemudian kepuasan karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi. Hasil empiris menunjukkan bahwa secara langsung keadilan distributif dan keadilan prosedural karir tidak berpengaruh secara langsung pada perilaku retaliasi. Di mana persepsi keadilan dan ketidakadilan berpengaruh terlebih dahulu pada sikap terkait dengan karir sebelum berdampak pada perilaku, dalam hal ini perilaku retaliasi. Temuan lainnya adalah kepuasan sebagai variabel pemediasian mampu menjelaskan pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi.

Simpulan

Keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir adalah prediktor penting yang menjelaskan pengaruh positif pada kepuasan karir, sedangkan kepuasan karir secara signifikan berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi. Meskipun keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berdampak langsung pada perilaku retaliasi, namun justru semakin memperkuat peran kepuasan karir sebagai variabel mediasi. Disimpulkan bahwa Perilaku retaliasi diawali dengan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural karir yang kemudian berdampak pada kepuasan karir. Kepuasan karir yang rendah ini memicu perilaku retaliasi. Hal ini sejalan dengan dinamika psikologi di mana sikap mendahului perilaku.

Secara umum karir di perusahaan swasta di provinsi DIY dipersepsikan adil baik dari sisi keadilan distributif maupun prosedural. Para karyawan swasta tersebut secara umum puas dengan karir yang mereka jalani. Pada sisi lain perilaku retaliasi karyawan swasta di tempat kerja rendah.

Implikasi Manajerial

Berkaitan dengan dunia praktik, manajemen harus lebih hati-hati dalam mengambil keputusan yang bersifat strategis bagi para karyawannya. Keputusan tersebut akan mempengaruhi perilaku para karyawan di dalam organisasi tersebut apabila dinilai strategis bagi kepentingan mereka. Persepsi keadilan karyawan seharusnya menjadi perhatian manajemen dalam mengambil kebijakan-kebijakan organisasional tersebut. Karir dalam perspektif transaksional menjadi pertimbangan penting karyawan dalam menjalin hubungan baik dengan organisasi. Hal ini sejalan kajian yang dilakukan Tjahjono (2005) bahwa karir merupakan salah satu praktik penting dalam pengelolaan SDM organisasi. Kajian dari sisi disfungsi organisasi ini dapat menjadi sikap antisipatif bagi pengalaman organisasi di masa depan terkait dengan pengelolaan praktik karir.

Bagi perusahaan swasta di provinsi DIY secara umum manajemen karir sudah cukup baik, namun angka retaliasi masih dapat diturunkan dengan cara membangun karir yang berkeadilan. Salah satu upaya membangun karir berkeadilan dengan melibatkan karyawan dalam memberikan umpan balik dalam pengelolaan karir di organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut.

1. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dengan SEM, hampir seluruh kriteria dalam model yang berada pada penilaian marginal. Mungkin hal ini dapat diantisipasi dengan memperbanyak jumlah responden pada penelitian yang akan datang.
2. Pada uji normalitas, banyak data yang berkontribusi tidak normal, kemungkinan disebabkan *error* pada saat menjawab pertanyaan.
3. Banyaknya *outliers* sehingga data yang pada awalnya berjumlah 200 responden harus dikeluarkan sebanyak 35 sehingga data yang layak untuk diteliti lebih lanjut berjumlah 165 (82%).
4. Populasi karyawan di provinsi DIY terlalu umum sehingga belum terlihat karakteristik spesifik dalam penelitian ini.
5. Teknik sampling *convenience* memiliki kemampuan generalisasi yang rendah.

Saran

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini di masa yang akan datang. Pemilihan sampel karyawan di DIY terlalu umum sehingga belum dapat menunjukkan kekhasan. Penting mempertimbangkan isu fenomena spesifik untuk dijadikan objek dan subjek dalam penelitian ke depan. Pendekatan penelitian dengan modifikasi melalui variabel lain sebagai pemediasi akan dapat membantu pemahaman pengaruh keadilan pada retaliasi dari perspektif yang berbeda. Hal lain yang dapat dilakukan adalah menambah jumlah responden agar memenuhi kriteria *goodness of fit* yang baik maupun mengkaji teknik sampling yang lebih baik dalam situasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Baron, R.A., & Greenberg, J. (1990). Behavior in Organizations : Understanding and managing the human side of work. Work-related attitudes: their nature and impact. Allan and Bacon, A division of Simon & Schuster, Massachusetts.
- Begley, Thomas M., Lee, Cynthia, Fang, Yongqing, dan Li, Jianfeng, (2002). "Power Distance as a Moderator of the Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 17, No. 6, 692-711
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*.27(3):324-335.
- Cropanzano, R., & Folger, R., (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74,(2), 293-299.

- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lowlevel employees and top management: an investigative of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37: 302- 320.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Values Will be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-150.
- 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.
- Gilliland, S.W. (1993). *The perceived fairness of selection system: an organizational justice perspective. Academy of Management Review*, 18 (4): 694-794.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432
- Greenberg, J., dan Baron, R.A., (2003). *Behavior in organizations*. Eighth Edition, prentice Hall, New Delhi.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Konovsky, M. (2000). "Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, 26(3), 489 - 518.
- Lee, H. R. (1999), *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. (Online) <http://www.af.ecel.uwa.edu.au>.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkow-itz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 9: 91–131.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press, New York.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626–637.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi, karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS dikantor X di Yogyakarta." *Jurnal riset manajemen dan bisnis*. Volume 8 No.1
- Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society* 30, 357-369
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 edisi Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). *Performance appraisal participation, goal setting and feedback. Review of public personnel administration*, fall: 29-60.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). *The effect of ethical frameworks on perception of organizational justice. Academy of Management Journal*, 40 (5): 1190-1207.
- Skarlicky, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the work place: the role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Tjahjono, H.K. (2005). Praktik-praktik manajemen SDM strategik; pengujian universalistik dan kontijensi dalam menjelaskan kinerja organisasional. *Jurnal Kinerja*, 9(2):123-134.

Majang Palupi, Heru Kurnianto Tjahjono, Rafika Nuri
Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir
terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
dengan Kepuasan Karir sebagai Variabel Pemediasian

- Tjahjono, H.K. (2007). Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural: aplikasi structural equation modeling dengan confirmatory factor analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, 18(2): 115-123.
- Tjahjono, H.K. (2008). Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku retaliasi (balas dendam) ditempat kerja. *Buletin Ekonomi*, 6(1): 12-19.
- Tjahjono, H.K. (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7): 39-54.
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration pattern distributive and procedural justice and its consequences to satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1): 87-103.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. California Law Review, 66: 541-566.*
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5):850-863
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review, 7(4):349-361.*
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston, MA: Allyn & Bacon

Daftar Tabel dan Gambar

Tabel 1. Goodness-of-Fit-Index

Goodness-of-fit-index	Nilai Batas	Hasil M odel	Keterangan
χ^2 - Chi Square	Lebih kecil Chi Square	893,916	Kurang baik
Probability	>0,05	0,000	Kurang baik
GFI	>0,90	0,741	Kurang baik
AGFI	>0,90	0,690	Kurang baik
CFI	>0,95	0,842	Marginal
TLI	>0,95	0,824	Marginal
CMIN atau DF	<2,0	3,051	Baik
RMSEA	<0,08	0,106	Marginal

Tabel 2. Uji Reliabilitas

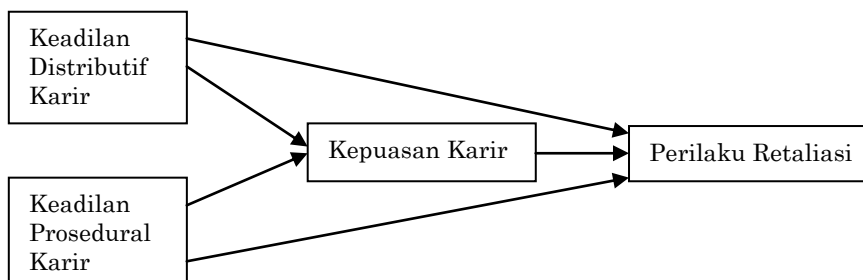
Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keadilan Distributif Karir	0,932	Baik
Keadilan Prosedural Karir	0,888	Baik
Kepuasan Kerja	0,901	Baik
Perilaku Retaliasi	0,894	Baik

Sumber: Data Primer diolah 2013

Tabel 3. Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan karir <- Keadilan Distributif Karir	.503	.081	6.171	***
Kepuasan Karir <- Keadilan Prosedural Karir	.444	.082	5.434	***
Perilaku Retaliasi<- Keadilan Distributif Karir	-.090	.096	-.938	.384
Perilaku Retaliasi <- Keadilan Prosedural Karir	.146	.099	1.473	.141
Perilaku Retaliasi <- Kepuasan Karir	-.372	.128	-2.905	.004

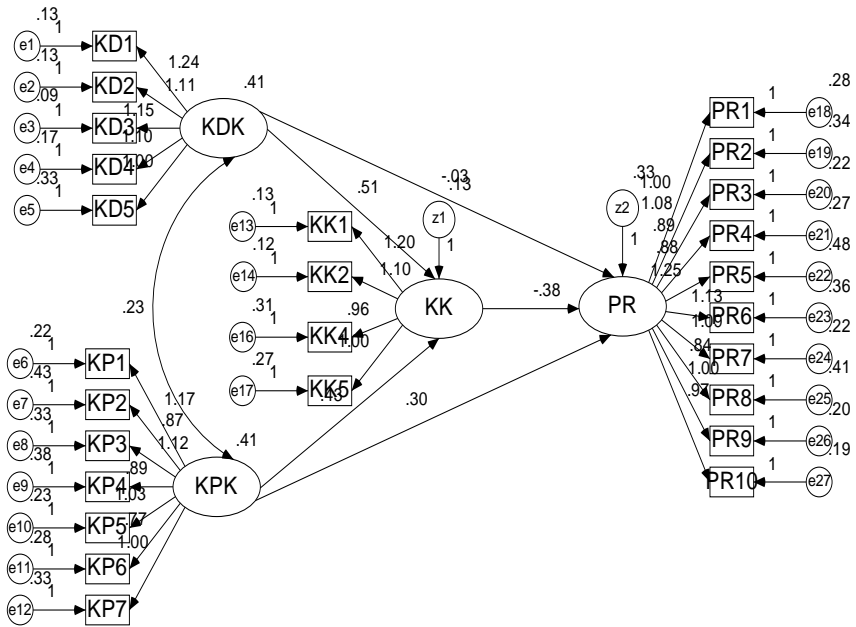
Gambar 1. Model Keadilan, Kepuasan, dan Perilaku Retaliasi



Majang Palupi, Heru Kurnianto Tjahjono, Rafika Nuri
Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir
terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
dengan Kepuasan Karir sebagai Variabel Pemediasian

Gambar 2.

MODEL PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KARIR DAN KEADILAN PROSEDURAL KARIR
 TERHADAP PERILAKU RETALIASI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERAJA



- Keterangan**
- KDK : Keadilan Distributif Karir
 - KPK : Keadilan Prosedural Karir
 - KK : Kepuasan Karir
 - PR : Perilaku Retaliasi