

Pengaruh Keadilan Prosedural Karir, Keadilan Distributif Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Asrofiah

Magister Manajemen, Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bantul, Yogyakarta
fiaa_205@yahoo.com

Abstrak — Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif karir, keadilan prosedural karir dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Sampel yang diambil sebanyak 150 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan Likert 5 poin untuk mengukur 30 item pertanyaan. Analisis menggunakan analisis jalur (path analysis) program komputer Amos Versi 18. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian ini juga berhasil membuktikan komitmen afektif sebagai variabel intervening antara keadilan prosedural karir, distribusi karir, dan motivasi terhadap kinerja.

Kata Kunci — Keadilan Distribusi Karir, Prosedural Karir, Motivasi, Komitmen Afektif, Kinerja.

I. PENDAHULUAN

Kelancaran dan penyelenggaraan dan pembangunan nasional sangat tergantung kepada kesempurnaan aparatur negara, guna mencapai serta mewujudkan pembangunan nasional. Pencapaian tujuan tersebut diperlukan sarana-sarana tertentu. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah satu sarana sebagai pengembangan hak dan kewajiban yang menentukan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Pada kenyataannya sumber daya manusia atau pegawai pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul yang ada sekarang belum menunjukkan hasil yang optimal. Pelayanan di bidang sumber daya air tersebut belum mampu menunjukkan kualitas kinerja yang baik, hal ini diantaranya dipengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan, masih kurangnya perhatian langsung oleh pimpinan dalam memberikan motivasi, ditambah lagi kurangnya motivasi atau dorongan dari diri masing-masing pegawai didalam melakukan pekerjaan yang baik. Karyawan juga memiliki komitmen yang masih rendah terhadap

perusahaan ditunjukkan dengan tingkat absen yang tinggi.

Setiap pegawai yang bekerja, harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja, karena apabila pegawai tidak mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja maka visi dan misi dari suatu SKPD tidak akan tercapai. Namun terkadang komitmen ini kurang diperhatikan oleh pimpinan terhadap para pegawai, sehingga berdampak pada penurunan kinerja pegawai dan loyalitas yang dimiliki oleh pegawai berkurang. Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir. Kreitner dan Kinicki (2010) menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Gibson dkk (2009) mengatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong dari dalam diri seseorang yang mengacu dan mengarah pada perilaku. Herzberg dalam Gibson (2009) menjelaskan ada dua faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor hygiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor hygiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya, sedang faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan yang didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik). Dan ketika karyawan termotivasi dalam pekerjaannya, maka kinerjanya juga akan meningkat.

Wirawan (2009) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku individu, dan diantaranya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja pegawai dapat tumbuh berawal dari keadilan dalam sebuah organisasi. Keadilan organisasi yang dimaksud disini mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003). Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi para karyawan. Para karyawan menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi

dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2008).

Sedangkan keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotabi, 2001). Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Kreitner dan Kinicki, 2001). Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

Dari berbagai kejadian dan fenomena yang terjadi, hal ini mendorong penelitian untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Keadilan Prosedural Karir, Keadilan Distributif Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja, prestasi kerja ataupun produktivitas. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas. Bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dapat dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2008).

Pendapat lain mengatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai: 2005: 309). Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang (Rivai: 2005: 311). Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang tidak mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/kritik.

Pemerintah Republik Indonesia dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai telah mengalami perkembangan. Dan perkembangan terakhir yaitu diterbitkannya Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 yang dijelaskan melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 1 Tahun 2013 menilai pegawai dari 2 faktor utama yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Penilaian SKP dinilai sebesar 60 persen dari total nilai kinerja PNS, dan penilaian SKP terdiri dari penilaian secara kuantitas, kualitas, waktu dan biaya (efisiensi), kreativitas, dan tugas tambahan.

2. Perilaku Kerja Pegawai (PKP) adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya

dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian PKP dinilai sebesar 40 persen dari total nilai kinerja PNS, dan penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Karir

Karir adalah rangkaian perasaan individu dari sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman kerja dan aktifitas selama rentang waktu kehidupan orang (San Fransisco: Jossey Bass, 1986 dalam Gibson 2002). Selain itu, menurut Handoko (2000 : 121) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku. Dari beberapa definisi diatas maka dapat dikatakan karir terdiri atas urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

Keadilan Organisasional

Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa yang berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional) (Cropanzano et al, 2000).

Dalam literature perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003).

a. Keadilan Distributif

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya outcome (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian terhadap kondisi akhir yang mereka proses alokasi (Tjahjono, 2014). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Keadilan distribusi secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Penelitian Tjahjono (2009) menyatakan bahwa dalam

kajian keadilan distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalam teori-teori keadilan distributif seringkali tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh Ketentuan lain yang bisa dibandingkan adalah seseorang yang memiliki posisi atau pekerjaan yang sama. Prinsip proposi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proposi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan di dorong oleh semangat kebersamaan.

b. 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 dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Menurut Konovsky dalam Beugre (2007, 24) Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Berdasarkan beberapa pandangan ahli diatas, maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar gaji, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner* (Rusdianah Khasanah, 2015)

Komitmen Afektif

Komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan seorang manajer dan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Menurut Meyer & Allen (1990) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi. Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. *Pertama*, melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). *Kedua*, melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Motivasi

Menurut Gibson (2009) Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau seorang individu untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Reksohadiprodjo dan Handoko (2001) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang

mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Teori Motivasi Herzberg (Model *Motivator-Hygiene* Herzberg) Menurut Herzberg dalam Tjahjono (2010) terdapat 2 hal yang mempengaruhi *job attitudes* dari pegawai: Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, seperti upah dan kondisi ekstren terhadap pekerjaan (*job context*). Keadaan tersebut akan menghasilkan ketidakpuasan (*dissatisfier*) di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Sebaliknya jika kondisi tersebut ada pada tingkat optimal, ternyata tidak menimbulkan kepuasan. Kemudian Herzberg memberi nama faktor ini sebagai *hygiene factors* karena faktor ini diperlukan untuk mempertahankan di tingkat yang paling rendah yaitu meniadakan ketidakpuasan, faktor di atas adalah *salary* (gaji/upah), *job security* (keamanan kerja), *working condition* (kondisi kerja), *status* (status), *company policy* (prosedur perusahaan), *administration* (administrasi/penyeliaan), dan *interpersonal relations and supervision-technical* (hubungan inter personal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan). Sedangkan yang kedua merupakan rangkaian kondisi intrinsik terkait dengan *job content* (isi kerja) atau disebut dengan *motivator*, yang meliputi: *achievement* (pencapaian prestasi), *recognition* (pengakuan), *responsibility* (tanggung jawab), *advancement* (kemajuan), *the work it self* (pekerjaan itu sendiri) dan *the possibility to growth* (kemungkinan berkembang).

Hipotesis

Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referensi/lainnya (Adams, 1965; Cohen, 1987 dalam Gilliland, 1994). Ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio masukan yang mereka berikan terhadap hasil yang mereka terima seimbang, maka mereka akan merasakan adanya kewajaran (*equity*) sehingga akan membangun hubungan emosional dengan terhadap organisasinya.

Hwei dan Santosa (2012) menyimpulkan bahwa variabel keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁: keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Hwei dan Santosa (2012) menyimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₂: keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Menurut Meyer & Allen (1990) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi. Penelitian dari Lieke E.M.W (2011) menyimpulkan komitmen organisasional dipengaruhi oleh motivasi. Titik Sumarti (2007) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan motivasi mempengaruhi komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H₃ : motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008).

Penelitian yang dilakukan Hidayah dan Haryani (2013) menyimpulkan bahwa keadilan distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H₄ : keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Menurut Cropanzano et al. dalam Beugre (1998) sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Hidayah dan Haryani (2013) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₅ : keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Motivasi adalah kekuatan mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2009). Wiryawan (2009) berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari

dalam diri seorang karyawan untuk bekerja secara baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Selanjutnya Herzberg mengartikan bahwa motivasi intrinsik-lah yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Sehingga akan berdampak pada positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Chanita Jiratchot (2014) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula. Juliani (2007) juga mengadakan penelitian tentang pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja, dan menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₆ : motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya keterlambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Streers,1991) dalam Sopiah (2008). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Suswati dan Budianto mengatakan bahwa secara parsial komitmen afektif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian hasil riset Frederick Reichheld (1993), dalam *the Loyalty Effect*, menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara komitmen karyawan dengan tingkat kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₇ : komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul.

Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005; Feather, 1999; dalam Chi & Han, 2008). Penelitian Kristanto (2015) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening . Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₈ : keadilan distributif karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen.

Keadilan prosedural berkaitan dengan tingkat konflik dan ketidakharmonisan dalam organisasi. Terjadinya konflik tersebut, pihak-pihak memiliki kesempatan tawar menawar meskipun porsiya tidak besar. Keadilan prosedural karir dikatakan adil bila ada konsistensi, minimalisasi bias, informasi yang akurat,

dapat diperbaiki, representative, etis (Colquitt dkk,2001).

Penelitian Kristanto (2015) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H_9 : keadilan prosedural karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif.

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri seorang karyawan untuk bekerja secara baik (Herzberg dalam Gibson, 2009). Selanjutnya Herzberg mengartikan bahwa motivasi intrinsik-lah yang memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Sehingga akan berdampak pada positif terhadap kinerja karyawan. Pemberian motivasi oleh pimpinan diharapkan dapat menciptakan kegairahan kerja karyawannya sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan menjadikan karyawan terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Jika karyawan memiliki keterikatan dengan organisasi maka ia akan semakin giat dalam bekerja dan hasil kinerjanya akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian diatas dengan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_{10} : motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif.

II. METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan survey. Paradigma yang melandasi penelitian berbentuk paradigma jalur, dengan teknik analisis statistik yang dinamakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian dilakukan pada Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Dengan responden 150 orang. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari tangan pertama untuk analisis berikutnya untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti Sekaran (2011). Dalam penelitian ini data yang diperoleh langsung (data primer) dari pegawai dengan cara membagikan daftar pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan keterangan atau jawaban dalam kuesioner dan pengumpulannya dilakukan pada waktu yang telah disepakati.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Keadilan Distributif Karir mengukur peningkatan karir menggambarkan usaha, apa yang diberikan, sesuai kinerja dan sesuai apa yang seharusnya. Keadilan Distributif Karir diukur dengan 5 pertanyaan merujuk Tjahjono (2008).

Keadilan Prosedural Karir mengukur prosedur karir secara konsisten, tidak mengandung bias kepentingan, berdasarkan informasi akurat, sesuai standard, sesuai harapan. Keadilan Prosedural Karir diukur dengan 7 pertanyaan merujuk Tjahjono (2008).

Motivasi Intrinsik mengukur pengakuan dari pimpinan, rekan kerja atas prestasi kerja, pekerjaan yang menantang, bekerja dengan rasa tanggungjawab, dan selalu mengembangkan potensi. Motivasi Intrinsik diukur dengan 6 pertanyaan menurut Herzberg (2001).

Komitmen Afektif mengukur rasa bangga yang ada dalam diri karyawan, rasa memiliki, loyalitas, ikatan emosional terhadap perusahaan. Komitmen Afektif diukur dengan 6 pertanyaan menurut Meyer & Allen (19910).

Kinerja Pegawai mengukur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Kinerja ini diukur dengan 6 pertanyaan menurut PP nomor 46 Tahun 2011 tentang SKP (Standar Kerja Pegawai).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan uji CFA dan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Uji Validitas dengan CFA

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KDK5 <-- KDK	1.000				
KDK4 <-- KDK	1.013	.063	16.035	***	
KDK3 <-- KDK	1.135	.061	18.598	***	
KDK2 <-- KDK	1.067	.060	17.898	***	
KDK1 <-- KDK	1.207	.059	20.456	***	
KPK2 <-- KPK	1.000				
KPK1 <-- KPK	.907	.058	15.661	***	
KA1 <-- KA	1.000				
KA2 <-- KA	1.040	.074	14.149	***	
KA3 <-- KA	1.102	.071	15.580	***	
KA4 <-- KA	1.155	.070	16.600	***	
KA5 <-- KA	1.105	.074	14.870	***	
KPK3 <-- KPK	.971	.064	15.176	***	
KPK4 <-- KPK	.881	.060	14.576	***	
MOT3 <-- MOT	1.000				
MOT2 <-- MOT	1.068	.089	12.063	***	
MOT1 <-- MOT	.180	.096	1.866	.062	
KIN1 <-- KIN	1.000				
KIN2 <-- KIN	.958	.058	16.616	***	
KIN3 <-- KIN	1.044	.065	16.053	***	
KIN4 <-- KIN	1.039	.062	16.667	***	
MOT4 <-- MOT	.961	.093	10.296	***	
MOT5 <-- MOT	1.170	.090	13.017	***	
KPK5 <-- KPK	1.022	.063	16.315	***	
KPK6 <-- KPK	.933	.062	15.088	***	
KA6 <-- KA	.970	.073	13.259	***	
KIN5 <-- KIN	1.091	.066	16.559	***	
KIN6 <-- KIN	1.083	.063	17.275	***	
KPK7 <-- KPK	.908	.061	14.923	***	
MOT6 <-- MOT	1.018	.083	12.296	***	

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 5

Hasil perhitungan pada tabel 4.8 menunjukkan ada 1 item pertanyaan (MOT 1) memiliki CR < 2,58 atau $p > 0,01$, dapat disimpulkan item tersebut tidak valid sehingga item ini dihilangkan dan tidak digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.9.
Uji Validitas dengan CFA
Setelah Menghilangkan Butir Tidak Valid

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KDK5 <--- KDK	1.000				
KDK4 <--- KDK	1.013	.063	16.034	***	
KDK3 <--- KDK	1.135	.061	18.598	***	
KDK2 <--- KDK	1.067	.060	17.898	***	
KDK1 <--- KDK	1.207	.059	20.455	***	
KPK2 <--- KPK	1.000				
KPK1 <--- KPK	.907	.058	15.661	***	
KA1 <--- KA	1.000				
KA2 <--- KA	1.040	.074	14.148	***	
KA3 <--- KA	1.102	.071	15.581	***	
KA4 <--- KA	1.155	.070	16.601	***	
KA5 <--- KA	1.105	.074	14.870	***	
KPK3 <--- KPK	.971	.064	15.178	***	
KPK4 <--- KPK	.881	.060	14.577	***	
MOT4 <--- MOT	1.000				
MOT3 <--- MOT	1.040	.101	10.325	***	
MOT2 <--- MOT	1.110	.104	10.667	***	
KIN1 <--- KIN	1.000				
KIN2 <--- KIN	.958	.058	16.616	***	
KIN3 <--- KIN	1.044	.065	16.054	***	
KIN4 <--- KIN	1.039	.062	16.662	***	
MOT5 <--- MOT	1.217	.108	11.305	***	
MOT6 <--- MOT	1.058	.098	10.820	***	
KPK5 <--- KPK	1.022	.063	16.315	***	
KPK6 <--- KPK	.933	.062	15.088	***	
KA6 <--- KA	.970	.073	13.259	***	
KIN5 <--- KIN	1.091	.066	16.554	***	
KIN6 <--- KIN	1.083	.063	17.272	***	
KPK7 <--- KPK	.908	.061	14.923	***	

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 5

Hasil perhitungan pada Tabel 4.9 menunjukkan dari seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai C.R. > 2,58 atau p<0,01, dapat disimpulkan seluruh item pertanyaan sudah valid.

B. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji Construct Reliability (CR) dan Uji Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 4.10.
Hasil Perhitungan CR dan AVE

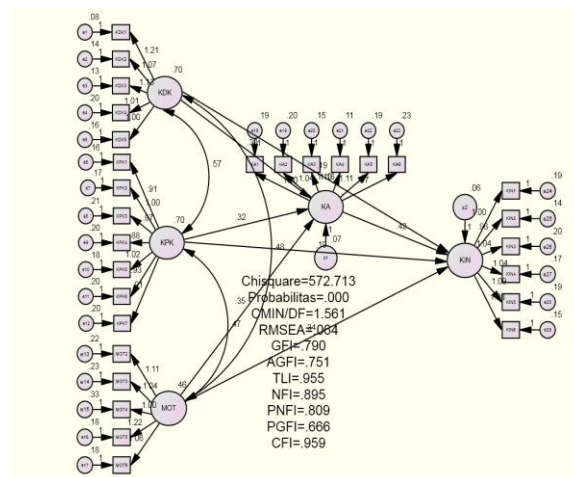
Variabel	CR	AVE
KDK	0,966	0,849
KPK	0,959	0,768
MOT	0,921	0,700
KA	0,956	0,783
KIN	0,964	0,819

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 6

Hasil uji dengan Uji Construct Reliability (CR) pada semua variabel penelitian diperoleh nilai CR > 0,7. Hasil uji Average Variance Extracted (AVE) semuanya memenuhi syarat dengan nilai AVE > 0,5. Jadi kuesioner yang digunakan memenuhi syarat keandalan dan konsistensi data.

C. Structural Equation Model

Langkah analisis selanjutnya adalah analisis terhadap full model dengan menggunakan SEM. Full model dapat dilihat pada gambar berikut ini:



I. Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM

a. Normalitas Data

Uji normalitas data terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas multivariate, di mana dalam uji normalitas multivariate beberapa variabel dianalisis secara bersama-sama pada analisis akhir. Nilai *Critical ratio* yang digunakan adalah sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR Skewness melebihi harga mutlak dari 2,58 maka variabel disimpulkan tidak terdistribusi normal. Sementara itu pengujian normalitas multivariate dapat dilakukan dengan melihat nilai CR multivariate yang dapat dilihat pada baris paling bawah dari Tabel 4.12. Karena nilai CR multivariate 11,700 lebih besar dari 2,58, maka disimpulkan tidak terdapat bukti bahwa distribusi ini normal. Hasil dari analisis seperti tersaji di dalam Tabel 4.11. berikut ini.

Tabel 4.11.
Assessment of Normality

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KPK7	2.000	5.000	-4.68	-2.237	-.408	-.974
KIN6	1.000	5.000	-.899	-4.294	.479	1.144
KIN5	1.000	5.000	-.714	-3.413	-.020	-.047
KA6	1.000	5.000	-.437	-2.090	-.194	-.464
KPK6	1.000	5.000	-.521	-2.491	-.199	-.476
KPK5	1.000	5.000	-.748	-3.575	.167	.399
MOT6	1.000	5.000	-.750	-3.583	.439	1.050
MOT5	1.000	5.000	-.670	-3.202	-.101	-.241
KIN4	1.000	5.000	-.814	-3.892	.194	.462
KIN3	1.000	5.000	-.719	-3.434	-.140	-.334
KIN2	1.000	5.000	-.674	-3.219	.045	.108
KIN1	1.000	5.000	-.660	-3.152	-.238	-.568
MOT2	2.000	5.000	-.375	-1.792	-.531	-1.269
MOT3	2.000	5.000	-.295	-1.410	-.485	-1.159
MOT4	2.000	5.000	-.287	-1.370	-.641	-1.532
KPK4	2.000	5.000	-.449	-2.143	-.387	-.926
KPK3	1.000	5.000	-.462	-2.206	-.179	-.427
KA5	1.000	5.000	-.591	-2.822	-.303	-.725
KA4	1.000	5.000	-.724	-3.461	-.096	-.230
KA3	1.000	5.000	-.644	-3.079	-.091	-.218
KA2	1.000	5.000	-.538	-2.571	-.292	-.698
KA1	2.000	5.000	-.500	-2.391	-.344	-.822
KPK1	2.000	5.000	-.559	-2.670	-.238	-.568
KPK2	1.000	5.000	-.654	-3.123	.066	.158
KDK1	1.000	5.000	-.710	-3.392	-.051	-.121
KDK2	1.000	5.000	-.998	-4.769	1.000	2.388
KDK3	1.000	5.000	-.469	-2.242	-.413	-.986
KDK4	1.000	5.000	-.556	-2.656	-.184	-.440
KDK5	2.000	5.000	-.414	-1.977	-.653	-1.560
Multivariate					84.774	11.700

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 7

Ketika data tidak berdistribusi normal, model ML (*maximum likelihood*) dapat menghasilkan estimasi parameter di dalam model secara statistic signifikan, padahal sebenarnya tidak signifikan. *Bootstrap* dapat

mengatasi asumsi non-normal multivariat dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mendapatkan estimasi model terbaik (Ghozali, 2009).

b. Uji Outliers

Untuk mendeteksi adanya outliers secara univariate, data perlu dikonversi dulu ke dalam standar score (z-score) yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi 1. Untuk sampel besar (di atas 80), nilai ambang batas z-score ≥ 3 dikategorikan outliers. Pada penelitian ini nilai z-score tidak ada yang lebih besar dari 3 atau memiliki mean 0 dan standar deviasi 1, dapat disimpulkan tidak terdapat outliers secara univariate. Salah satu cara untuk mendeteksi *multivariate outliers* adalah dengan menggunakan uji Mahalanobis Distance yang menunjukkan seberapa jauh sebuah data dari pusat titik tertentu. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan hasil uji *Observations Farthest From The Centroid* (Mahalanobis Distance). Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi-square pada derajat kebebasan (*degree of freedom*), yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikansi dengan $p < 0,001$. Berdasarkan perhitungan menggunakan program Excel dengan menggunakan rumus CHINV(0,001; 31), diperoleh nilai sebesar 61,098. Sehingga data dinyatakan outliers apabila memiliki nilai *mahalanobis d-squared* di atas 61,098. Pada penelitian ini hasil perhitungan *mahalanobis distance* penelitian ini tidak terdapat data yang memiliki nilai lebih besar dari 61,098. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat *multivariate outlier*.

c. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS menggunakan proses *bootstrapping bollen stine* pada tingkat kesalahan 0,05, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.14.
Indikator Pengujian Goodness of Fit

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Model	Kesimpulan
χ^2 -Chi-square	508,893	572,713	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0,084	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,790	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,751	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,561	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,955	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,959	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,895	Marginal

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 7

- 1) Nilai Chi Square (χ^2) yang direkomendasikan adalah
- 2) Chi-square $< 508,893$ (prob.=0,05; df=458). Berdasarkan hasil penelitian didapat Chi Square 572,713 dengan probabilitas ($p=0,084$) berarti model yang dibuat belum fit.
- 3) Nilai yang direkomendasikan sebesar $\leq 2,00$. Dari hasil penelitian didapat nilai CMIN/DF sebesar 1,561 berarti model yang dibuat sudah fit terhadap data.

- 4) Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan *degree of freedom*. Berdasarkan hasil penelitian didapat RMSEA sebesar 0,064 berarti model yang dibuat dapat diterima berdasarkan *degree of freedom*
- 5) GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Tingkat penerimaan yang didapat sebesar $0,790 < 0,90$ maka model yang diuji belum fit dengan data.
- 6) Nilai yang direkomendasikan adalah $AGFI \geq 0,90$, semakin besar nilai AGFI maka semakin baik kesesuaian yang dimiliki model. Dengan hasil AGFI yang didapat sebesar $0,751 < 0,90$ maka pengujian terhadap model yang digunakan belum dapat diterima dengan baik.
- 7) Nilai TLI yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah $\geq 0,90$ sementara hasil pengujian sebesar 0,955. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian berada pada kriteria yang baik.
- 8) Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,90$. Dari hasil pengujian model yang diuji didapat nilai CFI sebesar $0,959 > 0,90$ berarti model memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

2. Evaluasi atas Regression Weights untuk Uji Kausalitas .

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini menggunakan proses *bootstrapping bollen stine* dengan taraf signifikansi 5%. Jumlah *bootstrapping* adalah sebanyak 250 sesuai dengan rekomendasi dari Nevitt dan Hancock (1998).

TABEL 4.15.

Hasil Estimasi Parameter Menggunakan *Bootstrapping*

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
KA <--- KDK	.096	.004	.296	-.003	.006
KA <--- KPK	.101	.005	.312	-.004	.006
KA <--- MOT	.131	.006	.359	.007	.008
KIN <--- MOT	.156	.007	.350	.010	.010
KIN <--- KA	.148	.007	.405	-.013	.009
KIN <--- KDK	.094	.004	.191	.000	.006
KIN <--- KPK	.099	.004	.203	.013	.006

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 7

Parameter estimasi antara keadilan distributif karir (KDK) dengan komitmen afektif (KA) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.296 dengan nilai SE sebesar 0.096. Nilai kritis estimasi parameter dengan cara membagi nilai estimasi parameter *bootstrapping* dengan eror standardnya (0.296/0.096). Nilai kritis yang dihasilkan adalah 3.083. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H1 terbukti.

Parameter estimasi antara keadilan prosedural karir (KPK) dengan komitmen afektif (KA) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.312 dengan nilai SE sebesar 0.101. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 3.089. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H2 terbukti.

Parameter estimasi antara motivasi (MOT) dengan komitmen afektif (KA) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.359 dengan nilai SE sebesar 0.131. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 2.740. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H3 terbukti.

Parameter estimasi antara keadilan distributif karir (KDK) dengan kinerja pegawai (KIN) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.191 dengan nilai SE sebesar 0.094. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 2.032. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H4 terbukti.

Parameter estimasi antara keadilan prosedural karir (KPK) dengan kinerja pegawai (KIN) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.203 dengan nilai SE sebesar 0.099. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 2.051. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H5 terbukti.

Parameter estimasi antara motivasi (MOT) dengan kinerja pegawai (KIN) yang dibentuk menghasilkan 0.350 dengan nilai SE sebesar 0.156. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 2.244. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H6 terbukti.

Parameter estimasi antara komitmen afektif (KA) dengan kinerja pegawai (KIN) yang dibentuk menghasilkan nilai mean sebesar 0.405 dengan nilai SE sebesar 0.148. Nilai kritis yang dihasilkan adalah 2.2736. Nilai ini > 1.96 , sehingga dapat disimpulkan secara statistik signifikan, maka H7 terbukti.

3. Analisis Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini memungkinkan untuk melihat hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antar variabel. Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan program AMOS maka diperoleh hasil *standardized regression weights* sebagai berikut:

Tabel 4.17
Standardized Regression Weights

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
KA <--- KDK	.107	.005	.332	-.001	.007
KA <--- KPK	.107	.005	.347	-.003	.007
KA <--- MOT	.107	.005	.317	.003	.007
KIN <--- MOT	.116	.005	.271	.003	.007
KIN <--- KA	.127	.006	.354	-.015	.008
KIN <--- KDK	.091	.004	.187	.000	.006
KIN <--- KPK	.098	.004	.199	.013	.006

Sumber: Data diolah, 2016, Lampiran 7

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antara variable intervening dengan variable dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel.

Nilai t sebesar 2,016 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel keadilan distributif karir terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif dapat diterima. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,118 lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0,187. Dengan demikian Hipotesis 8 diterima.

Nilai t sebesar 2,058 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel keadilan prosedural karir terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif dapat diterima. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,123 lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0,199. Dengan demikian Hipotesis 9 diterima.

Nilai t sebesar 1,971 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif dapat diterima. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,112 lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0,271. Dengan demikian Hipotesis 10 diterima.

D. Pembahasan

Keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Ketika pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul mempersepsikan usaha yang dilakukan dan *skill* yang mereka berikan seimbang dengan promosi yang mereka terima, maka mereka akan merasakan adanya kewajaran (*equity*) sehingga akan membangun hubungan emosional dengan organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hwei dan Santosa (2012) yang menyimpulkan bahwa variabel keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul tidak hanya membutuhkan keadilan dalam melaksanakan kewajibannya, mereka juga ingin mendapatkan hak-haknya sebagai pegawai secara adil. Adanya anggapan dari pegawai bahwa perusahaan telah menerapkan prosedur yang baik adil dalam memberikan promosi bagi pegawainya, dapat menimbulkan keterikatan emosional dengan organisasi. Prosedur yang baik dalam menentukan karir pegawai di Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul akan membuat pegawai semakin mudah untuk terlibat dengan kegiatan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hwei dan Santosa (2012) yang menyimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Kualitas motivasi pegawai di Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul menjadi penentu seberapa terikatnya mereka dengan organisasi tempatnya bekerja. Kualitas motivasi kerja yang baik

akan mendorong pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul untuk tetap bertahan dan memberikan yang terbaik bagi organisasi tersebut.

Keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Keadilan distributif karir pada pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul dapat tercapai apabila antara usaha atau *skill* dan promosi antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hidayah dan Haryani (2013) yang menyimpulkan bahwa keadilan distributif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hidayah dan Haryani (2013) yang menyimpulkan bahwa keadilan prosedural secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Motivasi merupakan daya dorong yang mengakibatkan seorang pegawai mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk suatu kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Motivasi intrinsik yang diberikan Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul dapat memacu kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul. Tumbuhnya rasa keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi akan membawa pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul terhadap keinginan dan keputusan untuk tetap berada dalam organisasi dan membantu memajukan organisasi melalui peningkatan kinerja untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Keadilan distributif karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air

Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif. Adanya situasi kerja yang baik, yang tercipta karena pegawai merasakan usaha yang dilakukan dan *skill* yang mereka berikan seimbang dengan promosi yang mereka terima, maka pegawai dapat melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan dengan lebih baik dan lebih maksimal, karena bekerja dengan senang hati. Akibatnya, proses produksi, baik kualitas dan kuantitas, maupun proses pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kristanto (2015) yang menyimpulkan bahwa keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keadilan prosedural karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif. Persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul dalam memberikan promosi kepada pegawai dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan. Kondisi ini akan membawa karyawan pada keinginan membantu memajukan organisasi melalui peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kristanto (2015) yang menyimpulkan bahwa keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul melalui komitmen afektif. Pemberian motivasi oleh pimpinan Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul diharapkan dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan menjadikan karyawan terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Jika pegawai memiliki keterikatan dengan organisasi maka ia akan semakin giat dalam bekerja dan hasil kerjanya akan semakin meningkat.

IV. KESIMPULAN

- A. Keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin baik keadilan distributif karir maka komitmen afektif juga akan semakin baik.
- B. Keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin baik keadilan prosedural karir maka komitmen afektif juga akan semakin baik.
- C. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin tinggi motivasi maka komitmen afektif juga akan semakin baik.
- D. Keadilan distributif karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin baik

- keadilan distributif karir maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
- E. Keadilan prosedural karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin baik keadilan prosedural karir maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
 - F. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
 - G. Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Bantul, semakin baik komitmen afektif maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
 - H. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, semakin tinggi kompensasi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.
 - I. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*. Vol.3, No.3, 309-314.
- [2] Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*.
- [3] Allen, N. J., and J. P. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- [4] Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books, Westport, Connecticut.
- [5] Bohlander, Snell, S & Sherman. (2001). *Managing Human Resources*. Thomson a Learning.
- [6] Cropanzano, Russell, Bowen, David E., and Gilliland, Stephen W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Perceptives*
- [7] Chi, N.W dan Han, T.S. 2008. Exploring the Linkages Between Formal Ownership And Psychological Ownership for the Organization : The Mediating Role of Organizational Justice". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (81) : 691-711.
- [8] Cobb, T.A., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The Role Justice Plays in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*. 9 (2): 135-147.
- [9] Ferdinand, A. (2002). "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- [10] Folger, R. and M.A. Konovsky. 1986. Effects of procedural and distributive justice on reactions. *Academy of Management Journal* (32) 1: 115-30.
- [11] Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [12] _____. (2008). "Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Versi 5.0", BP Undip, Semarang.
- [13] Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. (1997). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. Thirteenth Edition. Mc. Graw Hill.
- [14] Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- [15] Greenberg, J., dan Baron, RA., (2003). *Behavior in Organizations*. Eighth Edition, prentice Hall, New Delhi.
- [16] Greenberg, J. 1993. The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management Journal*, edited by Cropanzano, R. 79-103, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Press.
- [17] Hair, B, Anderson, B, Tatham. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [18] Harshanty, A. W. (2011). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Badan Perijinan Terpadu (BPT) Kabupaten Sragen. Tesis. Program Studi Magister Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- [19] Hidayah, S dan Haryani. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* No. 35 / Th.XX / Oktober. ISSN:0853-8778
- [20] Hwei, S dan Santosa, T.E.C. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*. Vol. 9 No. 2 Oktober.
- [21] Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol. 17, No. 1. Maret. ISSN 1411-1438.
- [22] Koopman Jr., Richard, (2003). *The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature*. Working Paper.
- [23] Lind, and Tyler, 1988. *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York.
- [24] Luthans, Fred. (2002). Tenth Edition. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [25] Mas'ud, Moh., (1994), *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [26] Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage: Thousand Oaks.
- [27] Miner, J.B. (1988). *Organization Behavior Performance and Productivity*, First Edition, Random House, Inc., New York.
- [28] Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover." New York: Academic Press.

- [29] Niehoff, B. P & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 327-556.
- [30] Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [31] Robbins, S.P & Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- [32] Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Businnes: A Skill-building approach*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- [33] Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [34] Supardi. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural serta Produktivitas Kerja Pegawai Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Optimal*, Vol.6, No.1.
- [35] Tjahjono, H.K. (2008). Justice in Salary Structure; The Justice Toward Employee Satisfaction. *Jurnal EKOBIS*, 9 (1): 25-30
- [36] Tjahjono, H.K. (2014). The Fairness of Organization's Performance Appraisal Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment.
- [37] Triana, Gina. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Chevron Pasific Indonesia di Rumbai, Riau), Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
- [38] Umar, H. (2005). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- [39] Uno, H.B. (2009). *Teori dan Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [40] Waldman, David A. (1994). The Contribution of Total Anality Management to aTheory of Work performance, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210-536.
- [41] Werther & Davis. (1996). *Human Resource and Personal Management*. McGraw Hill. Boston.
- [42] Widayat dan Amirullah. (2002). *Riset Bisnis*. Edisi Pertama. CV. Cahaya Press: Malang