



## Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial

Nina Sundari, Ayu Tuty Utam\*

*Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.*

### ARTICLE INFO

#### Article history :

Received : 2/4/2022  
Revised : 8/7/2022  
Published : 9/7/2022



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Volume : 2  
No. : 1  
Halaman : 21 - 26  
Terbitan : **Juli 2022**

### ABSTRAK

Generasi Y atau generasi millennial merupakan generasi yang mendominasi dalam sebuah organisasi dengan karakteristik yang sensitif terhadap ketidakadilan. Mereka juga memiliki komitmen organisasi yang rendah. Ketika mereka merasa tidak nyaman di tempat organisasi mereka, mereka tidak segan-segan untuk meninggalkan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Hipotesis penelitian adalah terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Partisipan dalam penelitian ini adalah pegawai generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata Cirebon sebanyak 61 orang. Alat ukur yang digunakan (OJS) milik [1] (OCQ) dari [2] yang diadaptasi menjadi Bahasa Indonesia oleh [3]. Analisis data yang digunakan adalah Pearson's Product Moment. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara variabel keadilan organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan generasi millennial ( $r = 0,607$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ ). Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima.

**Kata Kunci :** Keadilan Organisasi; Komitmen Organisasi; Karyawan Generasi Milenial.

### ABSTRACT

Generation Y or millennial generation is the generation that dominates in an organization with characteristics that are sensitive to injustice. They also have low organizational commitment. When they feel uncomfortable in their place of organization, they do not hesitate to leave the company. The purpose of this study was to determine the relationship between organizational justice and organizational commitment. The research hypothesis is that there is a positive relationship between organizational justice and organizational commitment. Participants in this study were millennial generation employees who worked at PDAM Tirta Giri Nata Cirebon as many as 61 people. The measuring instrument used (OJS) belongs to [1] which was adapted by Riyanthi and (OCQ) from [2] which was adapted into Indonesian [3]. Analysis of the data used is Pearson's Product Moment. The results showed that there was a positive and strong relationship between organizational justice and organizational commitment among millennial employees ( $r = 0.607$ ;  $p = 0.000$ ;  $p < 0.05$ ). From the results of this study it can be concluded that the research hypothesis can be accepted.

**Keywords :** Organizational Justice, Organizational Commitment, Millennials Employee

@ 2022 Jurnal Riset Psikologi Unisba Press. All rights reserved.

## A. Pendahuluan

Generasi Y atau yang sering disebut dengan generasi milenial merupakan generasi yang mendominasi di dalam sebuah organisasi setelah generasi X. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) di tahun 2016, menyatakan bahwa jumlah presentase tenaga kerja milenial adalah 40 persen atau sebanyak 62,5 juta pekerja, terbanyak kedua setelah generasi X yang mencapai 69 juta. Generasi milenial sendiri merupakan generasi yang lahir antara tahun 1982 sampai 2000 [4]. Generasi milenial ini memiliki suatu permasalahan yaitu mereka cenderung sering berpindah-pindah dalam bekerja. Seperti survei yang dilakukan oleh [5] terhadap generasi milenial di Indonesia menemukan bahwa bagi 35% karyawan generasi milenial, waktu yang ideal untuk bertahan di perusahaan adalah selama 2 sampai 3 tahun. Menurut [6] penyebab generasi milenial sering berpindah-pindah bekerja adalah karena komitmen organisasi yang dimilikinya rendah. Penelitian yang dilakukan oleh [7] menemukan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh generasi milenial lebih rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Pengertian komitmen organisasi sendiri menurut [8] diartikan sebagai kesediaan individu untuk berkontribusi kepada organisasinya dengan memberikan segala sesuatu dari diri mereka demi kesejahteraan organisasi. [2] menjelaskan bahwa dimensi komitmen organisasi tidak dalam konstruk yang terpisah, tetapi hanya diukur dengan satu dimensi tunggal dengan memiliki beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut terdiri dari acceptance, willingness, maintain. Acceptance, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Artinya bahwa terdapat kesesuaian antara nilai yang dianut oleh karyawan dengan organisasi. Karyawan akan memberikan seluruh komitmen organisasinya apabila mereka merasakan bahwa tujuan organisasinya dapat memenuhi kebutuhan mereka [2]. Willingness, yaitu kemauan untuk berusaha secara sungguh-sungguh atas nama organisasi dan merasa bahwa karyawan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi [2]. Maintain, yaitu keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan bersedia untuk ikut berkontribusi dalam setiap kegiatan organisasi dan memperkuat kedudukannya agar mereka merasakan bahwa dirinya dibutuhkan dan dihargai [2].

Hasil survei yang dilakukan oleh [9] terhadap karyawan generasi milenial di 29 negara di dunia menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dalam keputusan untuk turnover adalah keadilan. Mereka menganggap bahwa perusahaan perlu untuk sepenuhnya transparan dan menjunjung tinggi keadilan dan kesetaraan dalam semua aspek pekerjaan mereka. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh [10] mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi pada pegawai milenial yaitu di antaranya upah yang memuaskan disertai dengan berbagai tunjangan, terbukanya kesempatan untuk dapat berkembang, kondusifnya iklim kerja sehingga dapat terciptanya inovasi dan kreativitas, dan penilaian adil dari karyawan generasi milenial. Definisi keadilan organisasi menurut [1] adalah suatu keputusan yang diambil oleh organisasi dan dipersepsikan adil oleh seorang karyawan. [1] membagi model keadilan organisasi menjadi empat, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan keadilan informasional. Menurut [1] konsep keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diterima atas usaha yang diberikan. Keadilan ini muncul apabila hasil yang didapatkan sesuai dengan norma-norma yang berlaku, yang mana prinsip adil dan setara merupakan acuan dari keadilan ini. Definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang berkaitan dengan persepsi yang dimiliki karyawan mengenai proses dan prosedur pembuatan suatu keputusan yang mengarah pada hasil. Salah satunya adalah penentuan keputusan terkait dengan promosi di organisasi [1]. Menurut [11] kepercayaan karyawan akan organisasinya merupakan dampak dari keadilan prosedural. Karyawan akan menunjukkan kelayakan yang tinggi dan mau melakukan apapun yang diminta oleh organisasinya apabila organisasi memiliki proses prosedural yang adil. Keadilan interaksional adalah keadaan di mana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermatabat. [1] mengidentifikasi empat kriteria untuk keadilan interaksional, diantaranya adalah justification (misalnya, menjelaskan dasar untuk keputusan), truthfulness (misalnya, figur otoritas yang jujur), respect (misalnya, bersikap sopan), dan

propriety (misalnya, menahan diri dari komentar yang tidak pantas atau pernyataan prasangka). Keadilan yang terakhir adalah keadilan informasional. Menurut [1] keadilan informasional adalah bagaimana karyawan mempersepsikan keterbukaan mengenai informasi terkait prosedur, proses, dan pengambilan suatu keputusan. Bawahan memiliki hak untuk diberikan suatu penjelasan dari atasannya dan atasan wajib memberikan penjelasan yang menjadi dasar pengambilan keputusan.

Terdapat beberapa studi yang mengkaji keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Seperti studi yang dilakukan oleh [12] mengenai hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Kemudian studi yang telah dilakukan oleh [13] dan [14] mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi yang hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Telah dilakukan juga studi PT PLN APJ Semarang oleh [15] terhadap 77 karyawan dengan rentang usia 20-50 tahun yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan hasil keempat penelitian mengenai keadilan organisasi dan komitmen organisasi, penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan dari berbagai generasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti secara khusus pada generasi milenial. Peneliti juga tertarik untuk meneliti pada salah satu perusahaan BUMN, yang di mana sebelumnya telah dilakukan oleh [15] di PT PLN APJ Semarang. Namun, peneliti akan meneliti pada perusahaan BUMN yang lain yaitu pada PDAM, yang di mana peneliti belum menemukan penelitian lain yang dilakukan pada perusahaan tersebut dengan mengkaji kedua variabel ini pada generasi milenial, yang di mana generasi ini mulai memasuki dan mendominasi dunia kerja termasuk pada perusahaan BUMN. Hasil survei yang dilakukan oleh Kementerian BUMN menyebutkan bahwa hampir 60% atau 1,2 juta sumber daya manusia pada BUMN merupakan generasi milenial [16]. Peneliti melakukan penelitian di PDAM Tirta Giri Nata Cirebon. Menurut data yang berhasil didapatkan bahwa tingkat turnover pada karyawan generasi milenial di perusahaan ini sangat rendah. Artinya bahwa karyawan generasi milenial di perusahaan ini tetap bertahan dan berkomitmen untuk bekerja di perusahaan. Hal ini berbanding terbalik dengan karakteristik yang telah disampaikan sebelumnya bahwa generasi milenial memiliki komitmen organisasi yang rendah dan cenderung tidak bertahan dalam waktu lama.

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui bagaimana keadilan organisasi dengan komitmen organisasi karyawan generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata, serta untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi pada pekerja generasi milenial.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model korelasional [17]. Cara yang digunakan peneliti dalam pengambilan data yaitu dengan metode survei. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata yang berusia 21-39 tahun pada tahun 2021 yang berjumlah 61 karyawan. Usia tersebut ditetapkan berdasarkan definisi generasi milenial dari [4] yang menyebutkan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1982 sampai 2000. Sampling jenuh digunakan pada penelitian ini, yang artinya adalah bahwa seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga sampel pada penelitian ini berjumlah 61 karyawan.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi pada penelitian ini menggunakan skala keadilan organisasi berdasarkan alat ukur Organizational Survey (OJS Justice) yang disusun oleh [1]. Alat ukur komitmen organisasi menggunakan alat ukur Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) dari [2] yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh [3].

**C. Hasil dan Pembahasan**

**Tabel 1.** Gambaran Umum Variabel Keadilan Organisasi

Keterangan	Frekuensi	Persen
Rendah	29	47.5%
Tinggi	32	52.5%
Total	61	100%

Hasil Tabel 1 menunjukkan bahwa sebanyak 52.5% dari seluruh karyawan generasi milenial di PDAM Tirta Giri Nata mempersepsikan bahwa keadilan organisasi pada perusahaan tersebut masuk ke dalam kategori tinggi, yang artinya karyawan generasi milenial di sana menilai bahwa mereka telah diberikan imbalan/upah sesuai dengan usaha yang dilakukan, setiap keputusan perusahaan dilakukan dengan sama kepada semua karyawannya, atasan/rekan kerja/bawahan bersikap menghormati dan menghargai, dan adanya keterbukaan informasi yang diberikan atasan atau otoritas kepada bawahannya [1].

**Tabel 2.** Gambaran Umum Variabel Komitmen Organisasi

Keterangan	Frekuensi	Persen
Rendah	26	42.6%
Tinggi	35	57.4%
Total	61	100%

Hasil Tabel 2 menunjukkan bahwa sebanyak 57.4% dari seluruh karyawan generasi milenial di PDAM Tirta Giri Nata memiliki komitmen organisasi yang masuk ke dalam kategori tinggi. Artinya bahwa karyawan generasi milenial yang bekerja pada perusahaan tersebut memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima tujuan serta nilai organisasi (acceptance), memiliki kesiapan untuk bisa bekerja keras (willingness), dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasinya (maintain) [8].

**Tabel 3.** Hasil Uji Korelasi *Pearson*

Correlations			
		Keadilan	Komitmen
Keadilan	Pearson Correlation	1	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	61	61
Komitmen	Pearson Correlation	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial ( $r = 0.607$ ;  $p = 0.000$ ;  $p < 0.05$ ). Kekuatan korelasi antara kedua variabel tersebut adalah kuat ( $r = 0.607$ ;  $0.60 \leq r \leq 0.799$ ). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa persepsi keadilan organisasi pada karyawan generasi milenial mengenai adil atau tidaknya berkaitan dengan menurun atau meningkatnya komitmen organisasi. Dalam hal ini artinya bahwa karyawan generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata apabila diperlakukan secara adil maka mereka akan tetap

bertahan pada perusahaan tersebut. Seperti yang telah dijelaskan oleh [18] bahwa aspek keadilan organisasional menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi karena apabila keadilan tersebut tidak ada, maka yang dapat terjadi yaitu salah satunya adalah turunnya komitmen.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut : 1). Hasil pengukuran mengenai variabel keadilan organisasi pada karyawan generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka menilai keadilan organisasi yang berlaku pada perusahaan tersebut tinggi. 2). Hasil pengukuran mengenai variabel komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial yang bekerja di PDAM Tirta Giri Nata menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan tersebut. 3). Berdasarkan hasil olah data ditemukan bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara variabel keadilan organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial.

#### Daftar Pustaka

- [1] J. A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure," *J. Appl. Psychol.*, vol. 86, no. 3, pp. 386–400, 2001, doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
- [2] R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter, "The measurement of organizational commitment," *Journal Vocat. Behav.*, vol. 14, no. 2, pp. 224–247, 1979.
- [3] T. M. Ingarianti, "Pengembangan alat ukur komitmen organisasi," *J. RAP (Riset Aktual Psikol. Univ. Negeri Padang)*, vol. 6, no. 1, pp. 80–91, 2017, doi: <https://doi.org/10.24036/rapun.v6i1.6652>.
- [4] J. Twenge, "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes," *J. Bus. Psychol.*, vol. 25, no. 2, pp. 201–210, 2010, doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>.
- [5] I. R. Institute, *Indonesia millennial report 2019*. Jakarta: IDN Times, 2019.
- [6] M. G. Aamodt, *Applying psychology to work (7th ed)*. Canada: Cengage Learning, 2013.
- [7] J. D. la G. Trapero, F. A., Villa-Castaño, L. E., Parra, J. C. V., & García, "Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in Millennial & Generation X, considering gender and seniority variables," *BEH Bus. Econ. Horizons*, vol. 13, no. 2, pp. 270–286, 2017, doi: <https://doi.org/10.15208/beh.2017.20>.
- [8] R. M. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- [9] Deloitte, *The 2016 deloitte millennial survey: Winning over the next generation*. 2016. [Online]. Available: of leaders. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf)
- [10] F. A. Syafari, E. M., Ninin, R. H., & Abidin, "Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai milenial. Psychopedia," *J. Psikol. Univ. Buana Perjuangan Karawang*, vol. 5, no. 2, pp. 17–27, 2020, [Online]. Available: <https://doi.org/10.36805/psychopedia.v5i2.1232>.
- [11] S. W. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, "The management of organizational justice," *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 21, no. 4, pp. 34–48, 2007, doi: <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>.
- [12] A. I. D. Alvani, S., Hartini, S., & Putra, "Kaitan-kaitan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan," *Psycho Idea*, vol. 17, no. 2, pp. 130–138, 2019, doi: [10.30595/psychoidea.v17i2.4199](https://doi.org/10.30595/psychoidea.v17i2.4199).
- [13] M. Yavuz, "The effects of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment," *African J. Bus. Manag.*, vol. 4, no. 5, pp. 695–701, 2010, doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000579>.

- [14] H. Kristanto, “Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan,” *J. Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 17, no. 1, pp. 86–98, 2015, doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>.
- [15] F. Nurcahyani, D., & Mas’ud, “Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan sebagai variabel moderating (studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang),” *Diponegoro J. Manag.*, vol. 5, no. 3, pp. 1053–1063, 2016.
- [16] F. Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, “Model work engagement angkatan kerja generasi millennial dengan meaningful work sebagai mediator,” *Gajah Mada J. Psychol.*, vol. 5, no. 1, pp. 34–49, 2019, doi: [10.22146/gamajop.47964](https://doi.org/10.22146/gamajop.47964).
- [17] Salsabila Auliannisa and Muhammad Ilmi Hatta, “Hubungan Social Comparison dengan Gejala Depresi pada Mahasiswa Pengguna Instagram,” *J. Ris. Psikol.*, vol. 1, no. 2, pp. 147–153, Feb. 2022, doi: [10.29313/jrp.v1i2.561](https://doi.org/10.29313/jrp.v1i2.561).
- [18] L. J. Skitka and J. Bravo, *An accessible identity approach to understanding fairness in organizational settings. What motivates fairness in organizations*. Greenwich: CT: Information Age Publishing, 2005.