

SKRIPSI

STUDI PERILAKU RETALIASI KARYAWAN DI PUSKESMAS

(SURVEI DI PUSKESMAS KECAMATAN MERSAM KABUPATEN BATANGHARI
PROVINSI JAMBI)

Muhamad Redo

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammdiyah Yogyakarta
Jl. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta
55183
Phone +6282251553200
Email : muhamadredo94@gmail.com**

ABSTRACT

This study aims to analyze and find out empirical evidence regarding the effect of distributive justice compensation, procedural justice compensation and affective commitment to employee retaliation behavior in Mersam District Health Center, Batanghari District, Jambi Province. The number of samples in this study were 89 respondents. The sampling technique used is non-probability sampling, which is saturated sampling where all employees are used as research samples. The method of collecting data using a questionnaire distributed to all respondents, namely employees of the Mersam District Health Center, Batanghari District, Jambi Province, related to distributive justice compensation variables, procedural justice compensation, affective commitment and retaliation behavior. Based on the results of the t test, distributive justice compensation variables, procedural justice compensation and affective commitment have a significant effect on employee retaliation in the Mersam District Puskesmas, Batanghari District, Jambi Province.

Keywords: Distributive Justice Compensation, Justice Procedural Compensation, Affective Commitment, Retaliation Behavior

Pendahuluan

Penelitian yang mengkaji tentang perilaku menyimpang di tempat kerja masih jarang dilakukan. Pada dasarnya dengan mengetahui perilaku-perilaku yang menyimpang di tempat kerja, manajemen dapat melakukan tindakan antisipasi agar tidak terjadi perilaku menyimpang di masa yang akan datang. Manfaat yang dapat diambil oleh manajerial adalah bagaimana usaha manajerial untuk mengurangi fenomena disfungsi yang ada di dalam organisasi. Fenomena ini biasa disebut fenomena retaliasi (Tjahjono, 2008).

Salah satu usaha yang dapat dilakukan manajemen untuk mengurangi perilaku disfungsi adalah dengan kebijakan transaksional. Kebijakan transaksional organisasi yang sering menjadi rujukan karyawan adalah

kompensasi finansial, misalnya gaji dan insentif. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya seseorang bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Hal ini untuk menjaga prinsip keadilan bagi karyawan dalam mengembangkan karir di masa depan (Palupi, 2013).

Kebijakan tersebut merupakan bentuk keadilan distributif organisasi kepada karyawan dan menjadi kunci pokok dalam mengelola suatu organisasi. Oleh karena itu, keadilan distributif tersebut harus ada dalam suatu organisasi, agar organisasi tetap berjalan dengan baik. Keadilan distributif merupakan suatu pendapatan keadilan menurut karyawan terkait kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen dalam hal distribusi hasil. Keadilan distributif telah menjadi salah satu pertimbangan penting dalam teori keadilan dalam beberapa tahun terakhir (Palupi, 2013). Penelitian yang dilakukan Tjahjono pada tahun 2011 terhadap sejumlah karyawan di Indonesia menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku karyawan.

Selain keadilan distributif, perusahaan juga harus memperhatikan keadilan prosedural. Keadilan prosedural merupakan keadilan terhadap mekanisme munculnya alokasi keadilan distributif. Tjahjono (2008) menyebutkan bahwa persepsi keadilan prosedural lebih fokus pada penjelasan mengenai *outcomes* organisasional seperti sikap seseorang terhadap perusahaan.

Suatu prosedur dinilai adil apabila diterapkan secara konsisten, tidak memandang kepentingan pribadi, berdasarkan informasi yang akurat, kepentingan semua pihak diwakili dan mengikuti moral dan etika standar (Kadaruddin, dkk, 2012). Apabila karyawan merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja melakukan ketidakadilan akan memicu emosi karyawan. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku-perilaku yang tidak benar, seperti mencuri, menunda pekerjaan, tidak datang tepat waktu ketika rapat dan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja. Tornblom dan Vermunt (2007) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan ketidakadilan prosedural akan lebih melakukan pencurian terhadap peralatan daripada melakukan pengrusakan terhadap alat tersebut. Hal ini disebabkan lebih memberikan rasa kemenangan bagi korban ketidakadilan dan bagi sumber ketidakadilan merupakan kerugian.

Selain keadilan distributif, faktor lain yang diduga mempengaruhi perilaku retaliasi karyawan adalah komitmen afektif karyawan. Allen dan Mayer seperti yang dikutip oleh Palupi (2013) menyebutkan bahwa komitmen afektif karyawan adalah bentuk ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja, maka karyawan tidak akan melakukan perilaku-perilaku yang bertentangan dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Palupi (2013) dengan mengambil sampel karyawan di Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi. Puskesmas Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi merupakan salah satu institusi penyedia jasa pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kesehatan, puskesmas dituntut untuk memberikan pelayanan yang

terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, puskesmas dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Studi Perilaku Retaliasi pada Generasi Milenials Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi. Alasan mengapa peneliti mengangkat penelitian dengan judul Studi Perilaku Retaliasi pada Generasi Milenials dikarenakan rata-rata (80%) karyawan di Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi adalah berusia dibawah 35 tahun. Hal ini dapat dikatakan termasuk kedalam generasi milenials dan tidak menutup kemungkinan terjadinya perilaku retaliasi terhadap mereka. Pada dasarnya, penelitian yang mengkaji tentang perilaku menyimpang pada karyawan jarang dilakukan. Hal tersebut dapat dikatakan karena masih begitu sedikitnya lietaratur-literatur yang ditemui oleh peneliti yang mengangkat tema ini.

Tinjauan Pustaka

1. Perilaku Retaliasi

Perilaku retaliasi atau bisa juga disebut dengan perilaku balas dendam merupakan sebuah tindakan yang bertujuan untuk mengembalikan tindakan yang dulu dilakukan seseorang. Regh *et al* (2008) mendefinisikan retaliasi sebagai akibat dari permasalahan yang terjadi antara perusahaan dengan karyawannya, pihak manajemen perusahaan berusaha untuk mengawasi karyawan dengan memberikan ancaman akan mengambil atau benar-benar mengambil suatu tindakan yang dapat menurunkan kesejahteraan karyawan, memberikan tanggapan terhadap informasi yang diberikan karyawan yang dianggap sebagai perilaku yang salah.

Perilaku Retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, H.K., 2008). Artinya, jika karyawan merasakan ketidakadilan atau ketidakwajaran dari perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja maka karyawan akan cenderung memunculkan sifat-sifat yang tidak semestinya di lakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa retaliasi adalah perilaku yang tidak diharapkan terhadap pemberi informasi yang memberikan laporan kesalahan perusahaan kepada pihak di dalam maupun di luar perusahaan. Retaliasi dapat diberikan dalam bentuk memberikan pekerjaan yang lebih dari biasanya, ancaman, dikucilkan, pemutusan hubungan kerja dan lain sebagainya. Perilaku retaliasi, selain menimpa pemberi informasi juga dapat menimpa keluarga dari pemberi informasi yang bersangkutan.

Retaliasi dilakukan mungkin dikarenakan adanya dorongan dari perusahaan untuk membuat pemberi informasi diam, menghalangi pihak di luar perusahaan untuk mengetahui, dan mencegah pemberi informasi melakukan perilaku yang lainnya. Liyanarachchi dan Newdick (2009) menyebutkan bahwa saat seorang individu memilih untuk memberikan informasi kesalahan di dalam perusahaan, dipengaruhi oleh karakteristik

kepribadian orang tersebut, lingkungan di sekitar individu dan ketakutan terhadap pembalasan. Retaliasi mempunyai peran yang sangat penting dalam keputusan untuk melaporkan kesalahan tersebut atau tidak.

Ciri-ciri pemberi informasi yang berhubungan dengan retaliasi terdiri atas umur, pendidikan, pekerjaan, tanggung jawab dan nilai keselarasan dengan perusahaan. Tindakan yang dipilih pemberi informasi dalam memberikan laporan kesalahan perusahaan akan mempengaruhi seberapa besar retaliasi yang diterimanya. Pada umumnya, pemberi informasi kesalahan akan melaporkan melalui saluran pelaporan internal ataupun eksternal perusahaan.

2. Keadilan Distributif

Keadilan merupakan hak asasi setiap manusia, karena pada dasarnya, setiap orang ingin diperlakukan dengan adil, termasuk di dalam perusahaan. Koopman (2003) menyebutkan bahwa keadilan di dalam perusahaan terbagi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi outcome atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; Masterson et al., 2000 dalam Atmojo dan Tjahjono 2016).

Keadilan distributif difokuskan pada pendapat seseorang mengenai adil tidaknya hasil yang mereka peroleh, yaitu evaluasi mereka pada hasil akhir dari suatu proses. Tjahjono (2014) menyebutkan bahwa keadilan distributif yang ada di dalam organisasi saat ini menitikberatkan pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya hasil yang mereka peroleh, yaitu evaluasi mereka terhadap situasi terakhir dari proses alokasi. Keadilan distributif meliputi masalah penggajian, pelatihan, promosi ataupun pemecatan.

Keadilan distributif juga berkaitan dengan distribusi kondisi dan barang yang akan mempengaruhi kesejahteraan individu. Aspek-aspek dalam kesejahteraan individu meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Hal ini dikarenakan tujuan distribusi itu sendiri adalah untuk kesejahteraan. Keadilan distributif ditujukan bukan hanya berkaitan dengan pemberian, namun juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Budiarto dan Puspita (2005) menyebutkan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang terkait dengan alokasi keluaran dan reward pada anggota perusahaan.

Prinsip distributif merupakan suatu ketetapan yang menjadi dasar untuk mendistribusikan sumber daya dan kesempatan. Terkait dengan usaha pemerataan, pada umumnya yang dilihat adalah distribusi yang adil. Diasumsikan bahwa kesenjangan yang selama ini terjadi berasal dari pendistribusian sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk meminimalkan kesenjangan diperlukan penerapan prinsip-prinsip keadilan distributif, yang didasarkan pada pertimbangan atau kondisi sosial pada saat hal itu terjadi (Nursaid, 2010).

a) Dimensi Keadilan Distributif

Keadilan distributif menurut Cropanzano *et al* (2007) dapat dibedakan menjadi tiga dimensi, yaitu:

- 1) Keadilan, yaitu karyawan dihargai menurut kontribusinya
 - 2) Persamaan, yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara garis besar sama.
 - 3) Kebutuhan, yaitu memberikan keuntungan sesuai kebutuhan pribadi seorang individu.
- b) Keadilan Distributif Kompensasi

Werther dan Davis (1996) dalam Edy (2013) menyebutkan bahwa kompensasi adalah apa yang diperoleh pekerja sebagai hasil pertukaran atas kontribusinya kepada perusahaan. Wibowo (2007) mendefinisikan kompensasi sebagai kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Monday dan Noe dalam Edy (2013) membagi kompensasi menjadi dua menurut cara pemberiannya, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung, biasanya dalam bentuk uang. Misalnya upah, gaji, dan insentif serta bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang melainkan barang, misalnya fasilitas dan tunjangan seperti jaminan kesehatan kerja dan keamanan.

Simamora (2004) menyebutkan bahwa pemberian kompensasi dapat berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus diatur agar dapat menarik, memelihara, dan mempertahankan karyawan agar tetap bersama organisasi yang bersangkutan. Seperti yang diungkapkan oleh Cascio (1995) dalam Edy (2013), kompensasi harus mampu mencukupi kebutuhan dasar karyawan, menggunakan pertimbangan keadilan eksternal dan internal dan diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang distribusi imbalan yang ada di dalam organisasi yang meliputi pembayaran dalam sebuah perusahaan (Tjahjono, 2008). Selain itu, keadilan distributif kompensasi juga harus dikaitkan dengan pengorbanan dan penghasilan. Misalnya untuk menduduki jabatan tersebut di dalam perusahaan diperlukan persyaratan yang wajib dipenuhi oleh karyawan yang menduduki jabatan tersebut. Semakin banyak persyaratan yang dibutuhkan, maka akan semakin tinggi penghasilan yang diterima. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk apapun, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung harus memperhatikan prinsip keadilan, karena keadilan adalah faktor dasar dari sistem kompensasi (Simamora, 2004).

Menurut teori kewajaran (*equity theory*), manusia dalam hubungan sosialnya, mempunyai keyakinan bahwa imbalan organisasional perlu didistribusikan menurut tinggi rendahnya kontribusi seseorang (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Edy, 2013). Menurut teori tersebut,

keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara *input* yang mereka berikan dengan hasil yang mereka peroleh. Apabila orang-orang dalam organisasi merasa bahwa *input* yang mereka berikan seimbang dengan imbalan yang mereka peroleh, maka mereka merasakan adanya kewajaran. Dilain pihak, apabila ada ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan maka karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakwajaran (Edy, 2013).

Keadilan distributif kompensasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Palupi, 2013):

- 1) Kompensasi yang di peroleh sudah sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan selama ini.
- 2) Kompensasi telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- 3) Kompensasi telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan kepada puskesmas
- 4) Kompensasi telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan

3. Keadilan Prosedural Kompensasi

Awal tahun 1970-an, beberapa peneliti mulai berpikir bahwa alokasi penilaian keputusan seseorang bukan hanya dipengaruhi oleh penghargaan atas apa yang diperolehnya, melainkan juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Greenberg, 1990 dalam Edy, 2013). Hal ini selanjutnya menjadi keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan di lingkungan kerja. Badawi (2012) menyebutkan bahwa keadilan prosedural merupakan bentuk dari asas-asas normative yang dirasakan karyawan, seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran kompensasi, peraturan, ketepatan waktu, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, memperbaiki aturan, keterwakilan aturan dan etika. Noe *et al* (2011) menyebutkan keadilan prosedural adalah suatu konsep keadilan yang fokus pada metode yang digunakan untuk menentukan kompensasi yang diterima.

Teori keadilan prosedural berhubungan dengan prosedur yang dipakai dalam suatu organisasi dalam mendistribusikan hasil dan sumberdaya yang ada di dalam organisasi kepada anggotanya. Suatu prosedur dikatakan adil apabila seseorang yang terpengaruh oleh keputusan, mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi proses penetapan keputusan atau memberikan penawaran masukan (Nursaid, 2010). Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural adalah mekanisme untuk mendapatkan kesejahteraan yang diinginkan dengan cara yang adil.

Keadilan prosedural terkait dengan pembuatan dan penerapan keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Karyawan akan setuju apabila prosedur yang diterapkan perusahaan memperlakukan karyawan sesuai dengan martabat dan adil. Membuat prosedur yang adil tidak mudah. Terdapat beberapa hal yang harus dilakukan untuk membuat prosedur yang adil, yaitu (Khasanah, 2015):

- 1) Adanya konsistensi yang memberikan jaminan bahwa semua kasus akan diperlakukan sama.
- 2) Adanya kenetralan
- 3) Pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dalam proses pembuatan keputusan
- 4) Penerapan harus tansparan.

a) Dimensi Keadilan Prosedural

Cropanzano *et al* (2007) menyebutkan bahwa terdapat 6 dimensi dalam keadilan prosedural yaitu:

- 1) Konsistensi yaitu semua karyawan mendapat perlakuan yang sama.
- 2) Mengurangi bias, yaitu tidak ada orang atau kelompok yang mendapat perlakuan istimewa.
- 3) Akurat, yaitu keputusan dibuat sesuai informasi yang akurat.
- 4) Pertimbangan wakil karyawan yaitu pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.
- 5) Adanya koreksi, yaitu memiliki proses lain untuk memperbaiki kesalahan.
- 6) Etika yaitu norma sebagai pedoman professional yang tidak dilanggar.

Keadilan prosedural akan tercapai apabila memenuhi tiga syarat pokok berikut ini (Edy, 2013):

- 1) Di dalam prosedur ada proses pengambilan keputusan oleh beberapa orang, bukan satu orang.
- 2) Tim pengambil keputusan mempunyai kekuatan sama rata diantara para anggotanya.
- 3) Prosedur yang dilakukan didasari oleh netralitas, jujur dan rasa hormat.

a. Keadilan Prosedural Kompensasi

Bagi karyawan, keadilan prosedural kompensasi memegang peranan yang penting. Dalam keadilan prosedural yang menjadi pokok perhatian adalah pengalokasian kompensasi menurut persepsi karyawan. Tjahjono (2008) menyebutkan bahwa keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang mekanisme dan evaluasi pengalokasian kompensasi dalam organisasi. Lebih lanjut Tjahjono (2007) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam rangka mewujudkan keadilan prosedural kompensasi yaitu:

- 1) Prosedur kompensasi harus diusahakan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja bisa diterima dengan baik.
- 2) Prosedur kompensasi perlu dilaksanakan secara konsisten dan tidak mengandung bias (kepentingan tertentu).
- 3) Etika dan standar moral harus diperhatikan agar bisa menyeimbangkan perbedaan dengan menghasilkan keputusan bersama.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai seberapa jauh seorang karyawan dalam mengenali tujuan dan sasaran organisasi dan bersedia untuk berusaha dan bekerja dengan keras untuk membantu kesejahteraan (El-Kassar, 2011). Putranta (2008) menyebutkan komitmen organisasi sebagai terikat tidaknya seorang karyawan secara psikologis terhadap perusahaannya, mencerminkan seberapa jauh orang tersebut menginternalisasi karakteristik organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan berusaha untuk tetap terikat dengan perusahaannya dengan bekerja keras memenuhi tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Deviana (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu:

- 1) Komitmen sebagai kelekatan afeksi kepada perusahaan (komitmen afektif)
- 2) Komitmen yang dilihat sebagai biaya yang muncul apabila keluar dari perusahaan.
- 3) Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan (komitmen normative).

Penelitian ini akan memfokuskan pada komitmen afektif, Kushariyanti (2007) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Adanya keterikatan secara emosional dengan perusahaan
- 2) Karyawan akan tetap bergabung dengan perusahaan

5. Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen dalam Putranta (2008), komitmen afektif adalah suatu ikatan emosional yang ada dalam diri karyawan, yang teridentifikasi dengan dan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Komitmen afektif juga menunjukkan suatu keputusan yang dipilih oleh karyawan untuk setia kepada perusahaan, karena karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan prinsip mereka. Selain itu, karyawan juga mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Mowday dalam Budiharjo (2013) menyebutkan bahwa komitmen afektif merupakan suatu kepercayaan yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan karyawan untuk mengeluarkan segala upaya atas nama organisasi dan keinginan yang tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Allen dan Meyer dalam Kushariyanti (2007) menyebutkan terdapat tiga aspek dalam komitmen afektif karyawan, yaitu:

- a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini menjadi kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen organisasi yang lain. Aspek ini dapat dilihat dari adanya kesamaan antara tujuan dan nilai pribadi dengan tujuan dan nilai organisasi, penerimaan seseorang terhadap kebijakan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

- b. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari upaya individu untuk menerima dan melakukan setiap tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan tidak hanya melakukan tugasnya namun berusaha untuk bekerja di atas standar kerja yang ditetapkan perusahaan.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan memiliki loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaannya. Kesetiaan terhadap perusahaan juga dapat terlihat dari sikap afeksi yang positif terhadap organisasi serta mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaannya.

Allen dan Meyer dalam Chairy (2002) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif antara lain karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural yang meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas. Dari beberapa faktor tersebut, pengalaman kerja merupakan faktor anteseden yang memberikan pengaruh paling tinggi, terutama terkait pengalaman dalam kebutuhan psikologis untuk memiliki rasa nyaman dalam perusahaan dan mempunyai kompetensi dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Palupi (2013) yang meneliti tentang pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS kantor "X" di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif rotasi dan komitmen afektif berpengaruh kuat pada perilaku retaliasi di tempat kerja, namun keadilan distributif kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi.

Penelitian Nikmah (2014) yang meneliti tentang pengaruh komitmen profesional auditor terhadap intense melakukan *whistleblowing* dengan retaliasi sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa retaliasi tidak mampu memoderasi pengaruh komitmen profesional auditor terhadap intense melakukan *whistleblowing*.

Penelitian Susanto (2013) yang meneliti tentang faktor-faktor keadilan prosedural mempengaruhi perilaku retaliasi di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang muncul di dalam organisasi.

7. Hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Perilaku Retaliasi

Hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara keadilan distribusi kompensasi dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

- a. Palupi (2013) dengan judul “*pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliai PNS kantor X di Yogyakarta*” yang mengatakan bahwa keadilan distributif kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.
- b. Atmojo dan Tjahjono (2016) dengan judul “*pengaruh keadilan distributive dan procedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja paramedic di rumah sakit*” yang mengatakan bahwa keadilan distributif tidak mempengaruhi kinerja karyawan karena hal ini di mediasi oleh kompensasi finansial.
- c. Palupi dkk (2016) dengan judul “*pengaruh keadilan kompensasi pada kepuasan kerja karyawan di bank perkreditan rakyat*” yang mengatakan bahwa Pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi

2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Retaliasi

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara keadilan prosedural dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

- a. Palupi dkk (2014) dengan judul “*Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemediasian*” yang mengatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negative
- b. Kusumawati dan Putra (2014) “*pengaruh keadilan procedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku retaliasi karyawan*” yang mengatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi karyawan puskesmas

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Perilaku Retaliasi

Hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara komitmen afektif dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

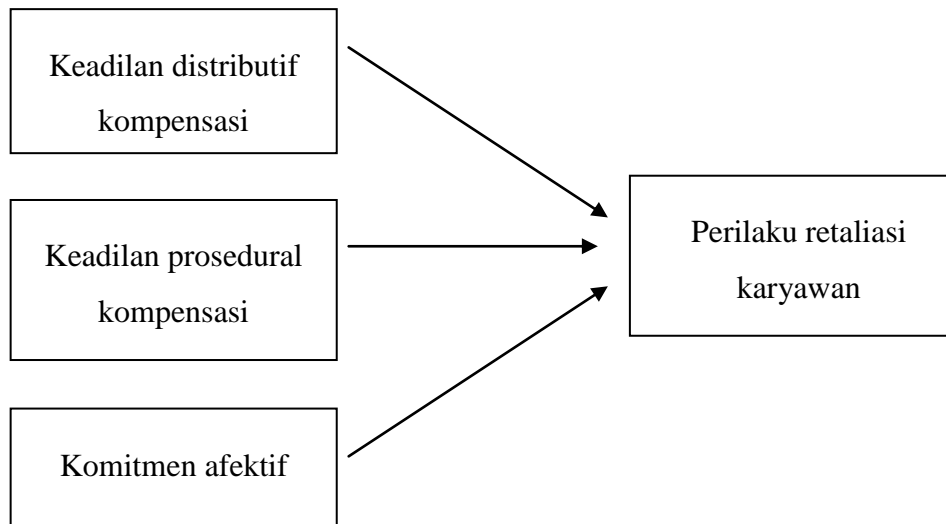
- a. Palupi (2013) dengan judul “*pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliai PNS kantor X di Yogyakarta*” yang mengatakan bahwa keadilan distributif kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.
- b. Tjahjono dan Palupi (2017) dengan judul “*catatan tentang studi keadilan distributive, komitmen afektif dan dampaknya pada perilaku*

retaliasi” yang mengatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen afektif karyawan berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan puskesmas

8. Model Penelitian



H1 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh negative terhadap perilaku retaliasi karyawan.

H2 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negative terhadap perilaku retaliasi karyawan.

H3 : Komitmen afektif berpengaruh negative terhadap perilaku retaliasi karyawan.

Metode Penelitian

Objek dalam penelitian adalah Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi.

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi yang berjumlah 89 orang.

A. Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer. Data primer yaitu data ataupun informasi yang diperoleh secara langsung dari responden (tanpa melalui media ataupun perantara) melalui pengisian kuisioner.

B. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu sampling jenuh. Sampling jenuh adalah dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dan informasi dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Kuisisioner yang diberikan berupa pertanyaan yang tertutup dan terstruktur, yakni responden memilih jawaban yang sesuai dengan pertanyaan yang diajukan.

D. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2009). Definisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

1. Keadilan distributif kompensasi (X_1) menunjukkan gambaran pendapat karyawan mengenai keadilan manajerial yang terkait dengan kompensasi finansial di puskesmas Kecamatan Mersam kabupaten Batanghari Provinsi Jambi. Variabel ini diukur dengan indikator yang digunakan Palupi (2013) yaitu:
 - a) Kompensasi yang di peroleh sudah sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan selama ini.
 - b) Kompensasi telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.
 - c) Kompensasi telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan kepada puskesmas.
 - d) Kompensasi telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan.
2. Keadilan prosedural kompensasi (X_2) merupakan keadilan yang dirasakan individu dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi. Instrument penelitian yang digunakan merujuk pada Levernthal (1976) dan Colquitt (2001) yang dimodifikasi oleh Heru Kurnianto Tjahjono (2008). Variabel ini di ukur dalam tujuh indikator, yaitu:
 - a) Prosedur-prosedur memungkinkan individu memberikan masukan dan koreksi.
 - b) Prosedur-prosedur pemberian kompensasi sesuai dengan etika dan standar moral.
 - c) Prosedur-prosedur didasarkan informasi yang akurat.
 - d) Prosedur-prosedur yang tidak banyak mengandung bias.
 - e) Prosedur-prosedur telah diaplikasikan secara konsisten.
 - f) Individu dapat menyampaikan masukan melalui prosedur.
 - g) Prosedur dalam pemberian kompensasi dapat mengekspresikan pandangan individu.
3. Komitmen afektif (X_3), menunjukkan keadaan psikologis karyawan mengenai keterikatan emosional dengan puskesmas tempat mereka bekerja, diukur dengan indikator yang mengacu pada pendapat Allen dan Meyer (1990) dalam Harthantyo dan Mudji (2017) yaitu sebagai berikut:

- a) Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
 - b) Karyawan antusias terhadap organisasinya.
 - c) Karyawan mempunyai perasaan bangga terhadap organisasi.
 - d) Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
 - e) Karyawan bekerja melebihi standar yang ditetapkan.
 - f) Keinginan karyawan untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.
 - g) Keinginan karyawan untuk menghabiskan masa karir di organisasi.
 - h) Karyawan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.
4. Perilaku retaliasi (Y), yaitu reaksi negatif yang ditunjukkan karyawan terkait persepsi ketidakadilan yang dilakukan perusahaan yang berhubungan dengan kebijakan perusahaan, diukur dengan indikator yang mengacu pada pendapat Schular dan Jackson (1999) yaitu sebagai berikut:
- a) Mengundurkan diri dari perusahaan dan melupakan kejadian yang dialami.
 - b) Tetap bergabung dengan perusahaan dan menerima keadaan tersebut dengan pasrah.
 - c) Tetap bergabung dengan perusahaan namun melakukan tindakan yang negatif untuk memprotes perlakuan atasan.
 - d) Mengadukan kejadian yang menimpa kepada seseorang diperusahaan tersebut.
 - e) Mengadukan keluhan anda pada pihak-pihak yang berkepentingan.

E. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung untuk setiap butir dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-k$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah item. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Product Moment*. Jika r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2011).

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha >$ 0,70 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2011).

F. Uji Hipotesis dan Analisa Data

1. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendekati heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

b) Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Suatu data dikatakan mengikuti distribusi normal dilihat dari penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik (Ghozali, 2011).

Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
 - b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.
- c) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai toleransi $> 0,10$ (Sugyiono, 2014).

2. Uji Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif. Analisis ini meliputi analisis regresi linear berganda. Analisis tersebut dapat dihitung dengan menggunakan alat bantu komputer yaitu program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Metode regresi linier berganda dipandang mampu menghubungkan satu atau beberapa variabel independen (bebas) dengan satu variabel dependen (terikat) dalam suatu model prediktif tunggal. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana : Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

X_1 : Kompensasi

X_2 : Motivasi

b_1 : Koefisien regresi variabel Kompensasi

b_2 : Koefisien regresi variabel Motivasi

3. Uji Hipotesis

a) Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2011) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan uji statistik F dengan melihat taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan kriteria pengujian dimana H_0 diterima apabila $p \text{ value} < \alpha$ dan H_0 ditolak apabila $p \text{ value} > \alpha$.

b) Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji statistik t (*test*) digunakan untuk menguji apakah koefisien regresi parsial berbeda secara signifikan dari nol atau apakah suatu variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikatnya. Kriteria pengambilan keputusannya dilakukan dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel. H_0 yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen diterima. Taraf nyata atau level of signifikan (α) yang digunakan adalah 5% (0,05).

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Apabila nilai koefisien determinasi dalam model regresi semakin kecil (mendekati nol) menandakan kemampuan variabel-variabel independen terbatas dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya jika nilai yang mendekati satu (100%), maka variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Hasil Penelitian

A. Gambaran Umum Objek/Subjek Penelitian

Pusat Kesehatan Masyarakat, atau yang disingkat dan lebih dikenal di Indonesia dengan nama Puskesmas, adalah unit pelaksana teknis (UPT) dinas kesehatan kabupaten/kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja UPT. Sebagai unit fungsional pelayanan kesehatan terdepan dalam unit pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota, tugasnya adalah menyelenggarakan sebagian tugas teknis Dinas Kesehatan Pembangunan Kesehatan. Maksudnya adalah sebagai penyelenggara upaya kesehatan seperti melaksanakan upaya penyuluhan, pencegahan dan penanganan kasus-kasus penyakit di wilayah kerjanya, secara terpadu dan terkoordinasi. Sementara pertanggung jawaban secara keseluruhan ada di Dinkes dan sebagian ada di Puskesmas.

Pada penelitian ini, peneliti mengarahkan objek penelitiannya pada Puskesmas yang berada di Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari

Provinsi Jambi. Adapun visi dan misi pada Puskesmas ini adalah sebagai berikut:

a. Visi

Masyarakat mandiri dalam hidup sehat menuju kecamatan sehat.

b. Misi

- 1) Menggerakkan pembangunan dalam wawasan kesehatan yaitu mengupayakan agar pelaksanaan pembangunan mengacu, berorientasi dan memperhatikan factor kesehatan sebagai pertimbangan utama.
- 2) Memberdayakan serta mendorong kemandirian masyarakat, keluarga, dan lingkungan dalam pembangunan kesehatan dengan mengupayakan agar perilaku hidup bersih serta sehat menjadi kebutuhan masyarakat .
- 3) Memelihara kesehatan perorangan, keluarga dan masyarakat.
- 4) Memberikan pelayanan kesehatan tingkat pertama yang bermutu, merata dan terjangkau.

Subjek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi yang berjumlah 89 orang.

B. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

a. Perilaku Retaliasi Karyawan

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Retaliasi Karyawan

Item	Sig.	Sig. Y	Keterangan
PR1	0,05	0,000	Valid
PR2	0,05	0,000	Valid
PR3	0,05	0,000	Valid
PR4	0,05	0,000	Valid
PR5	0,05	0,000	Valid
PR6	0,05	0,000	Valid
PR7	0,05	0,000	Valid
PR8	0,05	0,000	Valid
PR9	0,05	0,000	Valid
PR10	0,05	0,000	Valid

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pada table 4.1 dijelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel perilaku retaliasi karyawan adalah Valid, karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,005.

b. Keadilan Distributif Kompensasi

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Retaliasi Karyawan

Item	Sig.	Sig. X1	Keterangan
DK1	0,05	0,000	Valid
DK2	0,05	0,000	Valid
DK3	0,05	0,000	Valid
DK4	0,05	0,000	Valid

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pada table 4.2 dijelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel perilaku retaliasi karyawan adalah Valid, karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,005.

c. Keadilan Prosedural Kompensasi

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Retaliasi Karyawan

Item	Sig.	Sig. X2	Keterangan
PK1	0,05	0,000	Valid
PK2	0,05	0,000	Valid
PK3	0,05	0,000	Valid
PK4	0,05	0,000	Valid
PK5	0,05	0,000	Valid
PK6	0,05	0,000	Valid
PK7	0,05	0,000	Valid

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pada table 4.3 dijelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel perilaku retaliasi karyawan adalah Valid, karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,005.

d. Komitmen Afektif

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif

Item	Sig.	Sig. X3	Keterangan
KA1	0,05	0,000	Valid
KA2	0,05	0,000	Valid
KA3	0,05	0,000	Valid
KA4	0,05	0,000	Valid
KA5	0,05	0,000	Valid
KA6	0,05	0,000	Valid
KA7	0,05	0,000	Valid
KA8	0,05	0,000	Valid

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pada table 4.4 dijelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel perilaku retaliasi karyawan adalah Valid, karena memiliki nilai signifikan dibawah 0,005.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas

Item	Cronbach's alpha	Keterangan
Perilaku Retaliasi	0,952	Reliabel
Keadilan Distributif Kompensasi	0,908	Reliabel
Keadilan Prosedural Kompensasi	0,957	Reliabel
Komitmen Afektif	0,948	Reliabel

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas pada tiap variabel adalah reliabel, pada variabel perilaku retaliasi karyawan

mendapatkan hasil 0,952 hasil ini dikatakan reliabel karena memiliki nilai diatas 0,6. Pada variabel keadilan distributif kompensasi mendapatkan hasil 0,908 hasil ini dikatakan reliabel karena memiliki nilai diatas 0,6. Pada variabel keadilan prosedural kompensasi medapatkan hasil 0,957 hasil ini dikatakan reliabel karena memiliki nilai diatas 0,6. Pada variabel komitmen afektif mendapatkan hasil 0,948 hasil ini dikatan reliable karena memiliki nilai diatas 0,06.

C. Uji Hipotesis dan Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.

Tabel 4.6
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Item	Signifikansi
Keadilan Distributif Kompensasi	0,573
Keadilan Prosedural Kompensasi	0,198
Komitmen Afektif	0,494

Variabel dependen : Absolut residual

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

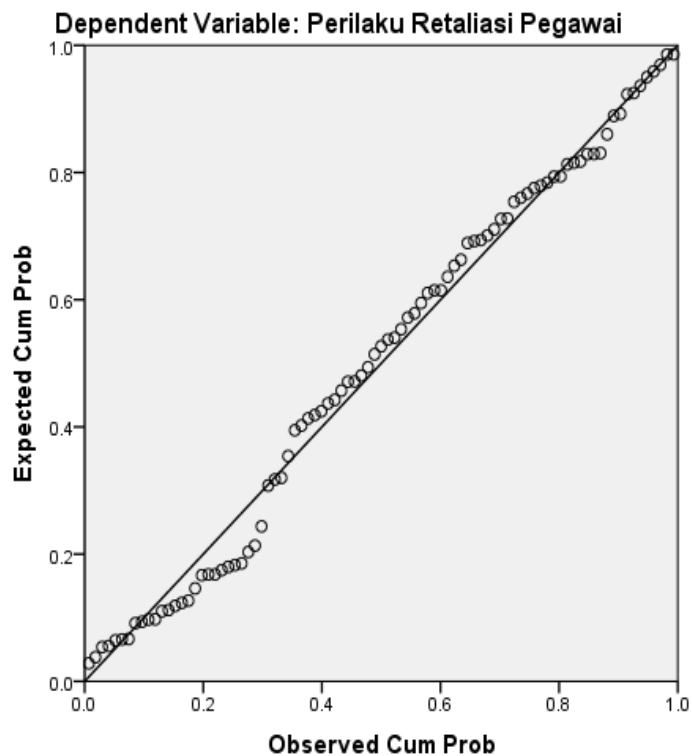
Pada tabel 4.6 didapatkan hasil yaitu ketiga variabel (keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan komitmen afektif) memperoleh nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas untuk ketiga variabel independen.

b) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Suatu data dikatakan mengikuti distribusi normal dilihat dari penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik (Ghozali, 2011).

Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Dilihat dari hasil uji normalitas yang tertera pada kurva diatas, bahwa pola titik-titik tidak menyebar dan tidak terlalu menjauh dari garis diagonal. Ini artinya bahwa penyebaran data pada kurva diatas berdistribusi normal.

c) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik. Suatu model regresi dikatakan bebas dari Multikolinearitas apabila nilai toleransi > 0,10.

Tabel 4.7

Hasil Uji Multikolinearitas

Item	TOLERANCE	VIF
Keadilan Distributif Kompensasi	0,385	2,600
Keadilan Prosedural Kompensasi	0,284	3,525
Komitmen Afektif	0,420	2,380

Variabel dependen : Perilaku Retaliasi Karyawan

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) ketiga variabel independen adalah 2,600, 3,525 dan 2,380 lebih kecil dari nilai 10 dan nilai *tolerance* ketiga variabel independen adalah 0,385, 0,284 dan 0,420 lebih besar dari 0,10, sehingga dapat

disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas dikarenakan nilai *tolerance* ketiga variabel tersebut diatas 0,10.

2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.8
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Standardized Coefficients	t-hitung	Sig. t
	Beta		
(Constant)		18,975	0,000
Keadilan Distributif Kompensasi	-0,276	-1,299	0,024
Keadilan Prosedural Kompensasi	-0,283	-2,024	0,046
Komitmen Afektif	-0,244	-2,127	0,036
F-hitung	31,831		
Sig. F	0,000		
Adjusted R Square	0,512		

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa hasil pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah:

a) Keadilan distributif kompensasi

Keadilan distributif kompensasi (X1) berpengaruh secara negative dan signifikan terhadap perilaku retaliasi dengan standar koefisien sebesar -0,276. Dengan adanya pengaruh yang negative ini, berarti bahwa antara keadilan distributif kompensasi dan perilaku retaliasi karyawan menunjukkan hubungan yang tidak searah. Artinya, semakin tinggi keadilan distributif kompensasi yang didapat oleh karyawan maka perilaku retaliasi pada karyawan akan semakin rendah, begitupun sebaliknya.

b) Keadilan prosedural kompensasi

Keadilan prosedural kompensasi (X2) berpengaruh secara negative dan signifikan terhadap perilaku retaliasi dengan standar koefisien sebesar -0,283. Dengan adanya pengaruh yang negative ini, berarti bahwa antara keadilan prosedural kompensasi dan perilaku retaliasi karyawan menunjukkan hubungan yang tidak searah. Artinya, semakin tinggi keadilan prosedural yang didapatkan oleh karyawan maka perilaku retaliasi pada karyawan akan semakin rendah, begitupun sebaliknya.

c) Komitmen afektif

Komitmen afektif (X3) berpengaruh secara negative dan signifikan terhadap perilaku retaliasi dengan standar koefisien sebesar -0,244. Dengan adanya pengaruh yang negative ini, berarti bahwa antara

keadilan prosedural kompensasi dan perilaku retaliasi karyawan menunjukkan hubungan yang tidak searah. Artinya, semakin tinggi Komitmen afektif yang didapatkan oleh karyawan maka perilaku retaliasi pada karyawan akan semakin rendah, begitupun sebaliknya.

a. Uji Statistik (t)

Uji signifikan (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.9
Hasil Analisis Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig. t
	B	Std. error		
(Constant)	56,912	2,999	18,975	0,000
Keadilan Distributif Kompensasi	-0,589	0,256	-2,299	0,024
Keadilan Prosedural Kompensasi	-0,355	0,176	-2,024	0,046
Komitmen Afektif	-0,323	0,152	-2,127	0,036

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Berdasarkan table 4.9 menunjukkan hasil uji signifikan t sebagai berikut:

1) Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Variabel Keadilan distributif mempunyai nilai koefisien regresi sebesar -0,589 atau dengan nilai signifikan $0,024 < 0,05$ yang artinya pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku retaliasi karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama diterima, maka:
H1: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.

2) Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Variabel keadilan prosedural kompensasi mempunyai nilai koefisien regresi sebesar -0,355 atau dengan nilai signifikan $0,046 < 0,05$ yang artinya pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap perilaku retaliasi karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima, maka:
H2: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.

3) Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Variabel komitmen afektif mempunyai koefisien regresi sebesar -0,323 atau dengan nilai signifikansi $0,036 < 0,05$ yang artinya pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku retaliasi karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, maka:
H3: Komitmen afektif berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.

b. Koefisien Determinan Adjusted R²

Tabel 4.10

Hasil koefisien determinan adjusted R²

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
1	0,727 ^a	0,529	0,512	4,705

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji koefisien determinan adjusted R² diketahui bahwa, besar koefisien determinasi (*adjusted R²*) atau kemampuan faktor-faktor variabel independen (keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan komitmen afektif) dalam menjelaskan variabel dependen (perilaku retaliasi karyawan) sebesar 0,512 atau 51,2% dan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar faktor dan model tersebut.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Perilaku Retaliasi

Hasil uji regresi pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap perilaku retaliasi karyawan, diperoleh nilai koefisien regresi - 0,276 dengan nilai signifikan $0,024 \leq \alpha 0,05$. Artinya bahwa variabel keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Hal ini menunjukkan semakin tinggi keadilan distributif kompensasi maka akan semakin rendah perilaku retaliasi yang akan ditunjukkan oleh karyawan.

Tjahjono (2008) berpendapat bahwa keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang distribusi imbalan yang ada di dalam organisasi yang meliputi pembayaran dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Jika pendistribusian imbalan tidak dirasakan oleh karyawan yang telah melakukan kewajiban pekerjaan maka karyawan akan merasa apa yang telah mereka lakukan tidak dihargai atau tidak diapresiasi dengan sepatutnya. Hal inilah yang akan menimbulkan perilaku retaliasi pada karyawan.

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Perilaku Retaliasi

Hasil uji regresi pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap perilaku retaliasi karyawan, diperoleh nilai koefisien regresi - 0,283 dengan nilai signifikan $0,046 \leq \alpha 0,05$. Artinya bahwa variabel keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Hal ini menunjukkan semakin tinggi keadilan prosedural kompensasi maka akan semakin rendah perilaku retaliasi yang akan ditunjukkan oleh karyawan.

Tjahjono (2008) menyebutkan bahwa keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang mekanisme dan evaluasi pengalokasian kompensasi dalam organisasi. Jika prosedur kompensasi yang dirasakan oleh karyawan tidak konsisten dan

mengandung bias (kepentingna tertentu) serta etika dan standar moral tidak diperhatikan dalam mewujudkan keputusan bersama dalam pandangan yang berbeda, maka hal ini akan memicu terjadinya perilaku retaliasi pada karyawan. Menurut Tjahjono (2008) hal tersebut diatas adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam terwujudnya keadilan procedural kompensasi.

3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Perilaku Retaliasi

Hasil uji regresi pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap perilaku retaliasi karyawan, diperoleh nilai koefisien regresi - 0,244 dengan nilai signifikan $0,036 \leq \alpha 0,05$. Artinya bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen afektif maka akan semakin rendah perilaku retaliasi yang akan ditunjukkan oleh karyawan.

Mowday dalam Budiharjo (2013) menyebutkan bahwa komitmen afektif merupakan suatu kepercayaan yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan karyawan untuk mengeluarkan segala upaya atas nama organisasi dan keinginan yang tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan. Dapat kita artikan dari hal yang tersebut diatas bahwa jika tingkat komitmen pada diri karyawan terhadap perusahaan tinggi maka hal ini dapat menekan tingkah atau pola perilaku yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi yang terdapat pada karyawan (perilaku retaliasi).

Kesimpulan

Dalam pelayanan kesehatan pada masyarakat, petugas kesehatan adalah organ yang vital dan suatu aset yang sangat penting bagi instansi kesehatan. Salah satu cara agar tidak terganggunya pelayan kesehatan tersebut adalah dengan menjaga kesejahteraan petugas kesehatan agar perilaku retaliasi atau perilaku menyimpang yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasa tidak adil tidak akan muncul.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menekan perilaku retaliasi atau perilaku menyimpang yang diakibatkan oleh berbagai faktor diantaranya adalah perasaan ketidakadilan, beberapa faktor yang dapat menekan perilaku ini adalah dengan menjaga keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi serta komitmen afektif, agar para petugas kesehatan merasakan balasan yang setimpal ataupun merasai dihargai atas apa yang telah mereka lakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu jawaban apakah ada atau tidaknya pengaruh dari keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan komitmen afektif terhadap perilaku retaliasi. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti memilih PUSKESMAS Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi sebagai objek penelitian.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dengan metode penelitian menggunakan regresi linier berganda, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan pengujian dengan metode perhitungan kuisioner menggunakan SPSS dengan teknik analisis regresi linier berganda, terbukti (hipotesis pertama diterima) bahwa keadilan distributif kompensasi (X1) berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.
- 2) Berdasarkan pengujian dengan metode perhitungan kuisioner menggunakan SPSS dengan teknik analisis regresi linier berganda, terbukti (hipotesis kedua diterima) bahwa keadilan prosedural kompensasi (X2) berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.
- 3) Berdasarkan pengujian dengan metode perhitungan kuisioner menggunakan SPSS dengan teknik analisis regresi linier berganda, terbukti (hipotesis ketiga diterima) bahwa komitmen afektif (X3) berpengaruh negative signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, berikut ini adalah beberapa saran yang disarankan oleh peneliti bagi Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi maupun kepada peneliti selanjutnya, diantaranya adalah:

- 1) Bagi Puskesmas Kecamatan Mersam

Bagi Puskesmas Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi yaitu harus tetap selalu menjaga tingkat keadilan distributive kompensasi, keadilan procedural. Karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat perilaku menyimpang atau perilaku retaliasi pada karyawan yang pada akhirnya akan berdampak kepada tingkat pelayanan yang terdapat di Puskesmas Kecamatan Mersam terhadap masyarakat.

- 2) Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pembanding bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk menguji perilaku retaliasi karyawan dengan mereplikasi atau di modifikasi dengan cara menambahkan variable lainnya, disarankan agar mempertimbangkan variabel independen lain, karena pada penelitian ini tidak terdapat semua variabel yang dapat mempengaruhi perilaku retaliasi karyawan. Selain itu, objek penelitian juga bisa diperluas dan kiranya dapat memperbanyak jumlah responden yang akan dijadikan sebagai sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, K., Tjahjono, H.K., dan Fauziyah., 2016. "Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE Banten dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Vol. 7, No. 2
- Azwar, S., 2009. "*Metode Penelitian*". Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Badawi., 2012. "Peran Emosi Memediasi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional terhadap Kepuasan Pemulihan Layanan". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 1 (1). hlm: 13-26
- Budiarto, Y., dan Wardani, R.P., 2005. "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)". *Jurnal Psikologi*. 3 (2). hlm: 109-126
- Budiharjo, E., 2013. "*Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*". Jakarta: Raih Asa Sukses

- Chairy, L.S., 2002. *"Seputar Komitmen Organisasi"*. Jakarta: UI
- Cropanzano, Russel, Cynthia A. Prehar and Peter Y. Chen., 2007. "Using Social Exchange Theory to Distinguish *Prosedural* from Interactional Justice". *Group & Organizational Management*. 27 (3). hlm: 324-351
- Di Sung Wing, 2017. "Pengaruh *Person Organization Fit* dan Keadilan *Prosedural* Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)". *Jurnal Manajemen SDM, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Edy, Intan R., 2013. "Analisis Pengaruh Keadilan Distributif KOMPensasi dan keadilan *Prosedural* Kompensasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada karyawan di RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan". *JBTL*. IV (1). hlm: 120-138
- El-Kassar, A.N., Chams, N.M & karkoulian, S., 2011. "Organizational Climate and its Effects on the Employees Commitment". *The Business Review*. 19 (1). hlm: 127-135
- Ghozali., 2011. *"Aplikasi Analisis Mltivariate dengan Program IBM SPSS"*. Semarang: BP Undip
- Gunlu dkk., 2009. *"Preserving Cultural Heritage and possible Impacts on Regional Development : Case of Izmir"*. Tinaztepe Campus
- Harthantyo, Y dan Mudji R. 2017. "Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support terhadap komitmen Afektif". *Diponegoro Journal of management*. 6 (4). hlm: 1-13
- Hidayat, M., 2010. "Analisis Komitmen (*Affective, Continuance dan Normative*) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12 No. 1.
- Jogiyanto., 2009. *"Analisis dan Desain Sistem Informasi"*. Yogyakarta: Andi Offset
- Kadaruddin, Abd. Rahman kadir dan Rita Mardiana., 2012. "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan *Prosedural* dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Karyawan Pajak di Kota Makassar". *Laporan Penelitian Universitas Hasanudin*
- Koopman, JR Richard. 2003. *"The relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: iA Review of The Literature. Working paper"*.
- Khasanah, R. 2015. "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan *Prosedural* dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Tesis*. Universitas Sebelas Maret.

- Kusumawati, Y dan Putra, M.S., 2014. Pengaruh Keadilan Prosedural dan keadilan Interaksional terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali.
- Liyanarachchi, G dan Newdick, C. 2009. "The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New Zealand Evidence". *Journal of Business Ethics*. 89. hlm: 37-57
- Mesmer-Magnus, Jessica, R., dan Viswesvaran, C., 2005. "Whistleblowing in Organization: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and retaliation". *Journal of Business Ethics*. 52. hlm: 277-297
- Nursaid., 2010. "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Panorama Alam Nusantara Indah". *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Noe, Raymond *et al.* 2011. "*Fundamentals of Human Resource Management*". New York: McGraw-Hill
- Palupi, M., 2013. "Penharuh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi Karaywan dan Komitmen Afektif pada Perilaku Retaliasi PNS Kantor "X" Di Yogyakarta". *JRMB*. 8 (1). hlm: 15-24
- Palupi, M., Tjahjono, H.K., dan Nuri, R. 2014. "Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemediasian". *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. 11, No. 2
- Parinding, R.G., 2017. "Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang". *MAGISTRA, Jurnal Manajemen*, Vol. 1, No. 2. ISSN : 2442-4315.
- Putranta (2008). "*Manajemen*". Yogyakarta: Andi Offset.
- Prahast, D.K., Soetjipto, B.E., and Hariri, A., 2015. "The effect of leader-meber exchange, prosedural justice and distributif justice on organizational commitment trhought job satisfaction". *IJABER*, Vol. 13, No. 7 : 5521-5523.
- Simamora, H., 2004. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Yogyakarta: STIE YKPN
- Schular, R., dan Jackson, S.E., 1999. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*". Jakarta: Penerbit Erlangga
- Tjahjono, H.K., 2007. "Validasi item-Item Keadilan Distributif dan keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modelling dengan Confirmatory Faktor Analysis (CFA)". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. 18 (2). hlm: 115-125

- Tjahjono, H.K. 2008. "Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Menggunakan Teknik Meta Analisis". *Jurnal Psikologi UGM*. 35 (1). hlm: 21-40
- Tjahjono, H.K. 2014. "The fairness of Organization's performance Appraisal, Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment". *International Journal of Administrative Science & Organization*. 21 (3). hlm: 173-179
- Tjahjono, H.K. dan Palupi, M. 2017. "Catatan Tentang studi Keadilan Distributif, Komitmen Afektif dan Dampaknya Pada Perilaku Retaliasi". *JRMB*, Vol. 2, No. 2
- Tornblom, Kjell Y and Vermunt, R. 2007. "Towards an Integration of Distributif Justice, *Prosedural* Justice and Social Resource Theories". *Soc Just Res*. 20. pp: 312-335
- Susanto, Tri. 2013. "Faktor-Faktor Keadilan Prosedural Mempengaruhi Perilaku Retaliasi". laporan Penelitian Dosen Manajemen Universitas Bakrie
- Wibowo. 2007. "*Manajemen Kinerja*". Jakarta: Rajagrafindo Persada