

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan badan usaha yang mengolah sumber daya sedemikian rupa sehingga menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat. Jenis perusahaan saat ini beragam mulai dari perusahaan dagang, perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas oleh peran setiap karyawannya. Karyawan bukan semata sebagai objek dalam mencapai tujuan suatu organisasi maupun perusahaan, tetapi lebih kepada subjek atau pelaku dalam organisasi. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Dalam hal tersebut, karyawan memberikan kontribusi, keahlian, dan kemampuan yang dimilikinya, sedangkan perusahaan diharapkan memberikan imbalan dan penghargaan yang pantas dan dianggap adil sehingga menimbulkan kepuasan terhadap diri karyawan yang pada akhirnya timbul rasa komitmen organisasi pada perusahaannya.

Perusahaan tidak akan dapat terlepas dari keberadaan karyawan sebagai tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan menggunakan teknologi modern, karena bagaimanapun

juga majunya kecanggihan teknologi tanpa ditunjang oleh keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Sumberdaya manusia dalam organisasi akan menentukan kelangsungan, kelancaran serta produktivitas suatu organisasi. Oleh karena itu mutlak bagi setiap organisasi untuk mempertahankan keberadaan serta kualitas sumberdaya manusianya. Sumber daya manusia (SDM) yang ada haruslah dikelola dengan sebaik-baiknya untuk memperoleh tenaga kerja yang terampil sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai (Saputra, 2014).

Dalam pengelolaan sumber daya manusia tentunya terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi, salah satu permasalahan perusahaan yang masih menjadi perhatian mengenai sumber daya manusia untuk dapat bertahan dan berkembang ditengah persaingan yang semakin ketat adalah berkaitan dengan komitmen organisasi mereka. Ini adalah tantangan terbesar bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertahankan karyawan mereka.

Meningkatnya jumlah karyawan dalam beralih kerja, merupakan tantangan besar bagi manajer SDM saat ini untuk memenuhi aspirasi dari masing-masing karyawan dan menyelaraskan kesesuaian antara tujuan organisasi dan individu. Organisasi perlu menumbuhkan keyakinan pada diri karyawan untuk memiliki kesamaan nilai dan tujuan perusahaan. Karena keyakinan ini dapat menimbulkan perasaan keterikatan dalam diri karyawan yang diharapkan akan mendorong karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja inilah yang disebut komitmen organisasional. Pentingnya membina komitmen organisasi di antara para karyawan,

karena karyawan yang sangat berkomitmen terhadap organisasi cenderung untuk bertahan lebih lama, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mereka cenderung lebih terlibat di tempat kerja (Alvina, 2012).

Komitmen organisasi dicirikan dengan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk memberikan banyak usaha atas nama organisasi. Pendapat lain mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan fungsi interaksi dan hubungan mereka dengan organisasi tersebut, dan sebagian besar merupakan manifestasi dari sikap manajemen terhadap karyawan (Alvina, 2012).

Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang baik, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar-masuk (turnover) karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi juga akan memiliki produktivitas tinggi. Tidak jarang dalam suatu organisasi terdapat tingkat komitmen yang rendah. Komitmen yang rendah ini akan memberikan beberapa kerugian, baik kerugian bagi perusahaan maupun kerugian bagi individu sendiri. Bentuk nyata dari rendahnya komitmen organisasi secara mudah dapat dilihat dari tingginya jumlah karyawan yang mangkir dan keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. padahal keinginan untuk keluar dari pekerjaan tersebut tidak mudah terlaksana, karena terkadang terdapat beberapa kondisi yang belum memungkinkan mereka untuk keluar atau pindah ke tempat kerja yang lain, sehingga bentuk dari ketidakmampuan mereka untuk mengundurkan diri tersebut diwujudkan dengan tidak adanya tanggung jawab dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen yang ada pada diri karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kusmaryani (2011) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap suatu organisasi, yaitu karakteristik personal (seperti usia, jenis kelamin, masa keterlibatan kerja, kemauan, etika kerja dan tingkat pekerjaan, kepuasan dan kepribadian), kemudian harapan seseorang, dan juga faktor dari organisasi itu sendiri (seperti lingkungan pekerjaan, kebijakan-kebijakan, budaya organisasi dan juga status organisasi).

Selain berfokus pada profit, maka kewajiban etis dalam mengelola karyawan perlu menjadi bagian dari strategi perusahaan. Karyawan tentu saja menuntut kesejahteraan, tetapi sebenarnya yang mereka perlukan lebih dari itu. Pada konteks etis inilah, tema keadilan organisasional menjadi penting.

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan. Karena pada dasarnya setiap orang senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi (Hughes, et al., 2002). Perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi (Mowday, 1982), karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari pemihakan (komitmen) pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan

mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi (Sentot Kristanto, Rahyuda and Riana, 2013).

Seperti dalam banyak riset yang dilakukan, konsekuensi yang diperoleh dari pengelolaan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Riset-riset tersebut antara lain dilakukan oleh (Cohen-Charash and Spector, 2001), Mossholder et al. (1998), Masterson et al. (2000), dan McFarlin dan Sweeney (1992). Ketiga dimensi keadilan organisasional, yaitu distributif, prosedural, dan interaksional telah ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Susanj and Jakopec, 2012) menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional secara positif. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Karim, Buzzard and Umulis, 2012). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi juga komitmen organisasional yang ditunjukkan. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari

perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena faktor manusia sangat berperan dalam tujuan organisasi. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik adalah sebagai modal agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih maju. Pekerjaan merupakan lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis atau menunggu pelanggan. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, menerima kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dll (Robbins and Judge 2009). Dalam menciptakan kepuasan kerja dibutuhkan kontribusi dari perusahaan itu sendiri agar menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu atau tidak dalam memenuhi harapan dari proses kerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Dalam lingkungan kerja terdapat beragam ekspresi karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan rekan kerja, ada yang tertutup, ada yang emosional dan kurang bersahabat. Salah satu faktor penyebabnya adalah perbedaan tingkat kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja karyawan terpenuhi karyawan cenderung untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan, lebih dari itu karyawan yang puas akan patuh terhadap organisasi.

Adapun kepuasan kerja karyawan dapat didorong oleh tingginya keadilan organisasional yang dirasakan karyawan. Persepsi keadilan organisasional yang

baik oleh karyawan pada organisasi akan meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan Dowden dan Tellier (2004) dalam Crow et al., (2012) mengatakan bahwa keadilan organisasi tidak hanya mempengaruhi komitmen namun juga berkorelasi dengan beberapa faktor organisasi, termasuk kepuasan kerja. Pelfrey (2007) dalam Crow et al.,(2012) melakukan penelitian yang menunjukkan efek kepuasan kerja sebagai mediator dalam berbagai model. Crow et al.,(2012) menemukan bahwa dengan melalui kepuasan kerja, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan semakin meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan di PT Warnatama Cemerlang Cabang Cirebon Jl. Ki Sulaiman No.06, RT.no99 RT/RW.02, Kertasari, Kec. Weru, Cirebon, Jawa Barat 45154 dan PT Warnatama Cemerlang Cabang Bandung Komp De Prima Terra D1 No.6 RT/01 RW/01, Kel.Tegalluar Kec. Bojongsoang, Bandung. Perusahaan bergerak di bidang manufaktur cat, thinner, dan tinta berkualitas untuk menjawab kebutuhan industri dan dekorasi. Seiring berkembangnya waktu dan dedikasi perusahaan untuk memberikan yang terbaik, PT Warnatama Cemerlang kini merupakan perusahaan cat yang handal dengan selalu meningkatkan kualitas melalui teknologi terkini dan efisien.

PT Warnatama Cemerlang bertujuan menjadi produsen cat, thinner, dan tinta yang bermutu tinggi dengan harga kompetitif baik di pasar lokal maupun internasional. Namun tidak dapat di pungkiri terdapat persaingan yang cukup ketat antara perusahaan manufaktur, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang yang

sama. Oleh karenanya penting bagi perusahaan untuk meningkatkan komitmen terhadap karyawannya. Tingginya tingkat komitmen organisasi karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Komitmen organisasi merujuk pada kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, meskipun begitu tidak jarang pula kurangnya pemahaman terhadap komitmen itu sendiri. Pemahaman komitmen itu penting untuk menunjang kondisi kerja kondusif sehingga perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga bisa meningkatkan hasil produksi perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada perusahaan beserta tujuan-tujuannya.

Peneliti melakukan wawancara awal kepada Ibu Dwi Kusuma selaku Staff Bagian Administrasi PT. Warnatama Cemerlang mengenai indikator-indikator keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Berikut disajikan tabel mini wawancara mengenai indikator-indikator keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi di PT. Warnatama Cemerlang.

Tabel 1.1
Mini Wawancara

No.	Pertanyaan	Jawaban	Responden
1	Berapa lama bu kira-kira mayoritas masa kerja karyawan di PT. Warnatama Cemerlang ini?	Yang paling baru sekitar 8 atau 9 bulan, yang lainnya sudah lumayan lama ada yang 2 tahun, 3 tahun, 6	Staff Bagian Administrasi

		tahun bahkan ada yang sudah lebih dari 10 tahun.	
2	Apakah mayoritas karyawan merasa senang berkarir di PT. Warnatama Cemerlang ini?	Ya, sejauh ini saya lihat mereka cukup menikmati karirnya di PT. Warnatama Cemerlang ini, karena untuk bisa sampai seperti sekarang ini memang cukup sulit apalagi saat melamar pekerjaan, banyak step-step yang pastinya sudah dilalui dan itu tidak mudah.	Staff Bagian Administrasi
3	Bagaimana sikap yang ditunjukkan mayoritas. Karyawan mengenai komitmen yang mereka miliki?	Mayoritas karyawan bekerja sebagaimana mestinya, mereka patuh terhadap kebijakan, menyelesaikan setiap pekerjaannya dan memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan.	Staff Bagian Administrasi
4	Mengenai komitmen karyawan apa kiranya yang membuat mereka tetap bertahan di organisasi?	Ya, mungkin kenyamanan terlebih adanya kenaikan gaji disetiap tahun, dan sulit juga untuk kembali beradaptasi dengan organisasi yang baru apalagi mengingat pengorbanan yang sudah dilalui tentunya perlu banyak hal yang dipertimbangkan.	Staff Bagian Administrasi

5	Apakah kebijakan organisasi sudah berlaku secara konsisten bagi seluruh karyawan?	Iya tentu saja setiap kebijakan yang ditetapkan berlaku untuk keseluruhan karyawan.	Staff Bagian Administrasi
6	Apakah jumlah jam kerja mendukung terlaksananya pekerjaan dengan baik?	Tergantung kondisi dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karena kadang ada beberapa pekerjaan yang diselesaikan lewat dari jam kerja.	Staff Bagian Administrasi
7	Apakah ada pengaruh antara keadilan kebijakan organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi?	Sudah jelas ada, dua hal tersebut mampu mendukung rasa keterikatan karyawan itu sendiri sehingga muncul komitmen bekerja.	Staff Bagian Administrasi

Sumber: PT. Warnatama Cemerlang Cirebon tahun 2020

Berikut terdapat data sekunder yang mengidentifikasi masih rendahnya komitmen organisasi di PT. Warnatama Cemerlang. Untuk lebih jelasnya peneliti akan menyajikan data keluar dan masuk karyawan PT. Warnatama Cemerlang Cirebon pada tahun 2017-2019 dalam tabel berikut :

Tabel 1.2
Data Keluar Masuk Karyawan PT. Warnatama Cemerlang
Cirebon Tahun 2017-2019

No.	Tahun	Jumlah Awal	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Akhir
1	2017	38	2	1	37
2	2018	37	4	2	35
3	2019	35	5	5	35

Sumber: Data Kepegawaian PT. Warnatama Cemerlang Cirebon

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2017-2019 terjadi peningkatan terhadap jumlah karyawan PT Warnatama Cemerlang yang mengundurkan diri. Meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada periode tersebut berarti memperlihatkan bahwa adanya penurunan tingkat komitmen pada karyawan PT Warnatama Cemerlang. Apabila terus terjadi penurunan jumlah anggota perusahaan maka kegiatan perusahaan akan kurang maksimal. Oleh karenanya perusahaan berperan penting dalam rangka memelihara komitmen dari setiap individu sehingga tujuan organisasi maupun perusahaan dapat direalisasikan. Komitmen organisasi dicirikan dengan penerimaan serta rasa yakin dari individu terhadap *goals* dan nilai yang terdapat di organisasi, keinginan agar meningkatnya upaya yang didasarkan pada perusahaan, terakhir rasa ingin bertahan pada perusahaan (Alvina, 2012).

Perusahaan perlu membangun ikatan yang dekat dan selaras bersama anggota organisasi supaya *commitment* dan *job satisfaction* dapat meningkat terhadap organisasi, lalu disebutkan dalam Pasal 5 UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Paragraf 4

Waktu Kerja

Pasal 77

- (1) Setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja.
- (2) Waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi :
 - a. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau
 - b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.
- (3) Ketentuan waktu kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) tidak berlaku bagi sektor usaha atau pekerjaan tertentu.
- (4) Ketentuan mengenai waktu kerja pada sektor usaha atau pekerjaan tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) diatur dengan Keputusan Menteri.

Adapun beberapa penelitian yang pernah dilakukan untuk menggali lebih dalam *anteseden* yang membentuk komitmen karyawan, dan hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa *anteseden* yang pengaruhnya kuat dalam membentuk Komitmen antara lain seperti: keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Bersumber dengan hasil itu, penelitian ini dianggap penting yang mana dapat memberi manfaat bagi perluasan ilmu msdm selain itu juga terhadap PT Warnatama Cemerlang untuk memberi informasi hal-hal apa yang akan dapat

memberi pengaruh kepada komitmen karyawan dan dapat berkontribusi pada performa kerja dan keselarasan diantara lingkungan di organisasi, hal ini bisa meminimalisir risiko dan respon negatif dari karyawan kepada organisasi, akibatnya akan berdampak pada peningkatan produktifitas dan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan PT Warnatama Cemerlang Cabang Cirebon dan Bandung)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan uraian dari latar belakang belakang diatas, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat penurunan komitmen organisasi ditunjukkan oleh peningkatan jumlah pegawai yang keluar pada tahun 2017-2019. Tingkat komitmen organisasi pada PT Warnatama Cemerlang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi akan di pengaruhi oleh keadilan organisasi dan kepuasan kerja.
2. Adanya kepuasan kerja karyawan PT Warnatama Cemerlang terhadap organisasi, di tandai dengan produktivitas kerja dan sikap positif karyawan terhadap kebijakan organisasi. Dalam hal ini terlihat karyawan PT Warnatama Cemerlang memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi.
3. Pimpinan kurang mendengarkan masalah karyawan ketika membuat keputusan kerja terlihat dari anggota yang kurang merasa terlibat secara emosional terhadap perusahaan.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka inilah yang menjadi masalah pokok bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
4. Adakah pengaruh kepuasan kerja memediasi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi?

D. Tujuan penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dapat dianalisis, sehingga dapat diketahui bukti empiris mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Warnatama Cemerlang.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

4. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja memediasi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

E. Manfaat Hasil Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap ini mampu memberi manfaat untuk seluruh pihak yang berkepentingan, baik dari aspek keilmuan maupun aspek praktisi.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan tambahan ilmu baru dan pengetahuan perihal sikap sdm didalam perusahaan juga memahami mengenai poin penting pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Warnatama Cemerlang.

Melatih peneliti untuk membuat suatu karya ilmiah yang baik dan benar serta mendorong peneliti menerapkan ilmu-ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia yang sebelumnya sudah diperoleh di bangku kuliah.

2. Pengembangan ilmu pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya sumber daya manusia (SDM) melalui pengujian yang berhubungan dengan penilaian komitmen organisasi karyawan, keadilan dari organisasi dan kepuasan dalam pekerjaan.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan informasi sekaligus bahan pertimbangan tambahan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan keadilan

organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. Contohnya saja, apabila hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, maka ini bisa menjadi satu lagi alasan mengapa perusahaan harus berlaku adil terhadap karyawan-karyawannya.

4. Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dan juga berguna bagi pihak yang hanya ingin mengetahui, maupun bagi mereka yang berminat menelaah hasil penelitian ini secara lebih dalam lagi serta menjadi sumbangsih pemikiran bagi penelitian selanjutnya mengenai kasus yang sama.

F. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian didefinisikan sebagai dugaan mengenai hubungan antara variabel yang disusun beberapa teori yang telah dijelaskan (Sugiyono, 2010). Dari teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, di telaah secara tanggap dan tersusun, jadi didapatkan dugaan perihal hubungan tiap variabel yang diteliti. Dugaan tersebutlah yang nantinya dirumuskan kedalam bentuk hipotesis.. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pada Keadilan Organisasi (X) sebagai variabel bebas (*variable independent*), teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). (Robbins and Judge, 2008) mengatakan bahwa teori keadilan (*equity theory*) adalah saat individu merasakan kepuasan dengan keadilan yang dirasakannya jadi individu tetap setia pada organisasi. Supaya teori teori tersebut bisa diukur dan diamati, kemudian dipaparkan ke dalam variabel dalam model penelitian. Kerangka pemikiran menunjukkan kepercayaan

pada suatu fenomena tertentu yang memiliki keterkaitan dan pemaparan tentang variabel itu saling terkait. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pada Keadilan Organisasi (X) sebagai variabel bebas (*variable independent*), menurut (Lambert dan Hogan, 2009) keadilan organisasio menjadi standar dari jawaban individu mengenai perilaku adil yang diberikan organisasi baik itu dari sisi hasil maupun kebijakan yang dipergunakan ketika mendapatkanh hasil tersebut. Pengukuran Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel mediasi (*intervening variable*), menurut Lambert dan Hogan (2008) kepuasan kerja yakni jawaban emosi individu atas pekerjaannya. Dan pengukuran terakhir yakni Komitmen Organisasi (Y) sebagai variabel terikat (*dependent variable*), Lambert dan Hogan (2008) memberi arti komitmen organisasi m bukti dari adanya ikatan individu terhadap organisasi. Pada karya penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh tidak langsung dengan melibatkan variabel perantara atau mediasi. Menurut (Sugiyono, 2010) variabel perantara yakni variabel yang menurut teori mempengaruhi hubungan antara variabel bebaas dan variabel terikat jadi hubungan yang tidak langsung. Variabel ini adalah variabel penyela atau perantara variabel *independen* dan variabel *dependen*, jadi variabel bebas tidak mempengaruhi langsung terkait berubahnya variabel terikat.

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah keadilan organisasional. Semakin tinggi keadilan organisasional maka akan berdampak pada semakin tingginya perasaan mereka dihargai, di sejahterakan yang akhirnya meningkatkan komitmen organisasionalnya. (Indrayani and Suwandana,

2016) melakukan penelitian yang berjudul yakni “ Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan dengan hasil positif dan signifikan. Perilaku individu dalam bekerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasional. Hal ini menambah kuat hubungan bahwa adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Apabila manajemen memperlakukan bawahannya secara adil dan sesuai kebijakan yang berlaku maka output karyawan berupa kinerja pun akan mengalami kenaikan dan mencapai maksimal.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Wang, 2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Hwei and Santosa, 2012) dengan judul “Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi” memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, namun terdapat hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dan komitmen organisasi dengan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif.

(Rafei-dehkordi, Mohammadi and Yektayar, 2013) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasi yang rendah. Penelitian yang ditemukan oleh (Parwita and Saroyeni, 2009) dengan judul “Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di

Desa Adat Bualu” membuktikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi keadilan organisasional yang dinilai baik oleh karyawan pada PT Warnatama Cemerlang akan meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa perusahaannya telah memberikan keadilan, maka karyawan yang bekerja pada PT Warnatama Cemerlang tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif.

Menurut (Putra and Putra, 2014) pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar keadilan yang dirasakan karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Keadilan organisasional dapat diwujudkan oleh PT Warnatama Cemerlang dengan memperhatikan tiga dimensi keadilan di dalam organisasi yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sehingga setiap karyawan dapat merasakan keadilan yang sesuai dengan hukum yang berlaku. Kepuasan kerja karyawan harus selalu dijaga dengan baik jika ingin mempertahankan karyawan tetap bekerja di PT Warnatama Cemerlang karena karyawan cenderung memilih pekerjaan yang mampu memenuhi keinginan dan kepuasan mereka.

(Fatt, 2010) dalam penelitiannya menyimpulkan semakin besar rasa keadilan yang dirasakan seorang karyawan akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut, keadilan yang dirasakan karyawan di dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Sutrisno (2012) menyebutkan bahwa Teori Keadilan menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya.

Penelitian lain dilakukan oleh (Sutrisna, 2009) dengan judul penelitian “Pengaruh keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional” dengan pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja Paramedis. Penelitian yang dilakukan oleh (Yasadiputra, 2014) pada PT. Wico Interna, Singaraja-Bali, menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Terdapat kekuatan yang membantu seseorang supaya mampu mengerjakan kewajiban secara maksimal yang berpegang kepada *feed back* antara apa yang dibutuhkan dan diinginkan individu atas hasil kerjanya. Faktor lain yang mempengaruhi komitmen adalah bentuk keyakinan individu pada organisasi akan memenuhi seluruh kebutuhannya. Apabila kepercayaan dan keyakinannya besar

akan mendapatkan kepuasan kerja dari organisasi, individu akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya pada perusahaan. (Riana, 2014) melakukan penelitian pada Hotel Bali Hyatt Sanur dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan” dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan. Hasil penelitian yang juga sejalan dikemukakan (Firmananda Hutama Akbar, Djamhur Hamid, 2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, begitupula sebaliknya kepuasan kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

4. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

Apabila individu memperoleh keadilan yang sesuai dengan harapannya otomatis individu akan merasa nyaman dalam bekerja dan menghasilkan sikap yang positif pada pekerjaannya sehingga terpenuhinya kepuasan kerja individu.. Hal ini bisa memotivasi individu supaya individu bisa lebih berkomitmen terhadap perusahaan, karena saat individu dihargai dan mendapat kesejahteraan individu akan lebih nyaman ketika bertahan pada perusahaan. Kepuasan kerja bisa

mengarahkan keadilan organisasi kedalam bentuk komitmen organisasi. Maka sebab itu *job satisfaction* bisa menjadi mediator hubungan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh (Susanj and Jakopec, 2012) yang menemukan bukti bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya kepuasan kerja tersebut mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen.

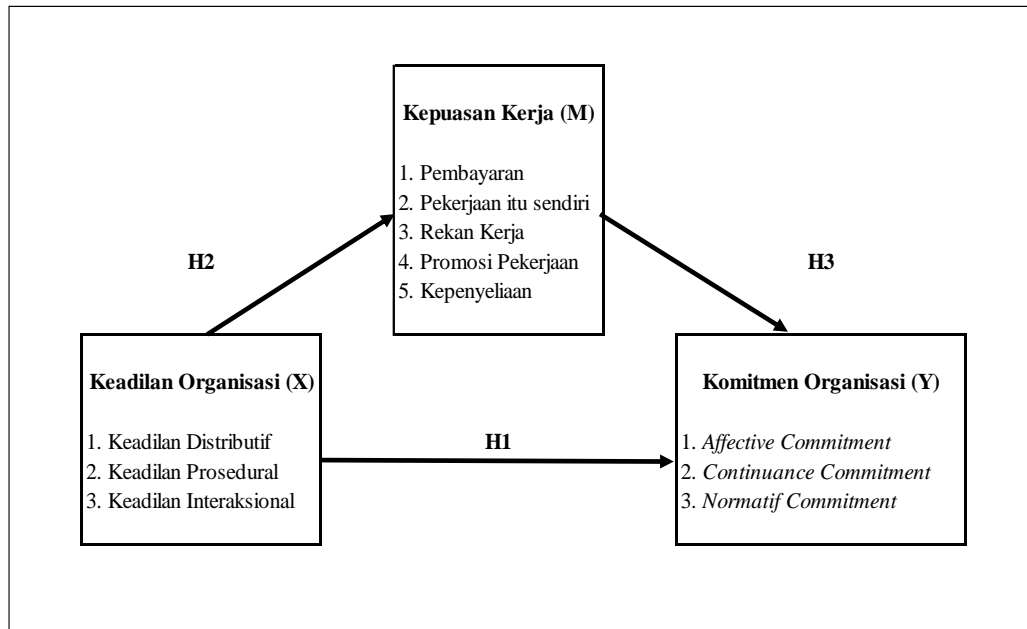
Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini mencoba untuk mengkaji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.1

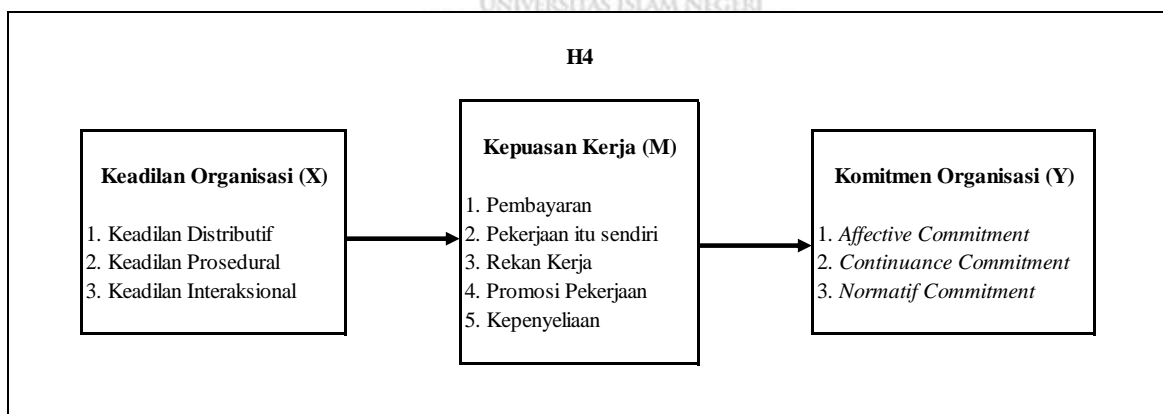
Bagan Kerangka Berpikir Satu



Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti

Gambar 1.2

Bagan Kerangka Berpikir Dua



Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti

G. Hipotesis Penelitian

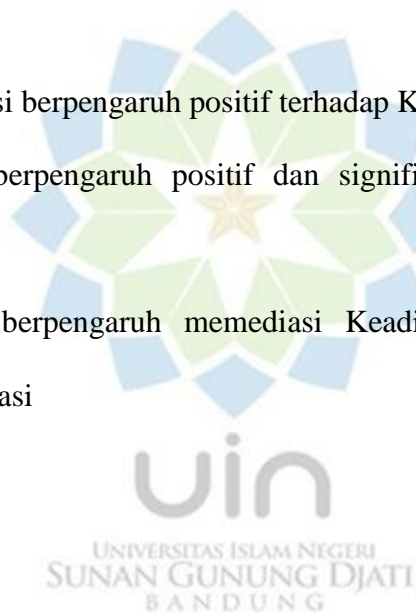
Hipotesis dapat diartikan sebagai praduga sementara dari rumusan masalah penelitian, dalam hal ini rumusan masalah penelitian disajikan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2016). Berdasarkan uraian penjelasan keterkaitan hubungan antar variabel dan pokok permasalahan diatas, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H₂: Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H₄: Kepuasan Kerja berpengaruh memediasi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi



Tabel 1.3

Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Judul dan Tahun	Teknik Uji Statistik	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Perbedaan	Persamaan
1	Catur Agus Sancoko & Mutiara S Panggabean, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekolah Santa Ursula Bsd, (2015)	Analisis <i>SEM</i> dengan metode <i>Path Analysis</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketiga dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketiga dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pegawai, dimana keadilan interaksional mempunyai pengaruh yang paling kuat dari dimensi lainnya.	1. Pada penelitian ini ketiga dimensi dari variabel keadilan organisasi digunakan sebagai variabel independen 2. Teknik Uji Statistik yang digunakan menggunakan Analisis <i>SEM</i> dengan metode <i>Path Analysis</i> sedangkan peneliti menggunakan Analisis Regresi Mediasi dan Uji Sobel	1. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi/intervening dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen 2. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

2	Nurmaladita & Lucy Warsindah, Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, (2015)	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Dan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan, ini berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.	1. Teknik Uji Statistik yang digunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> 2. Penelitian ini dilakukan di Bank BNI yang merupakan badan usaha yang bergerak dibidang perbankan sedangkan peneliti melakukan penelitian di perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur	1. Variabel keadilan organisasi sebagai variabel independen, variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen 2. Hasil analisis pengaruh keadilan organisasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan
3	Karolus Wulla Rato & Abdul Rahmat, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, (2020)	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi	1. Teknik Uji Statistik yang digunakan <i>Path Analysis</i> sedangkan peneliti menggunakan Analisis Regresi Mediasi dan Uji Sobel	1. Variabel Independen, Mediasi, dan Dependen yang digunakan 2. Hasil penelitian keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi

4	Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Rizki Syahputra & Siti Lam'ah Nasution, Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Kepuasan Kerja, (2020)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja juga dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi secara signifikan. Disarankan agar meningkatkan komitmen organisasi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga keadilan organisasional.	1. Teknik Uji Statistik menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> sedangkan peneliti menggunakan Analisis Regresi Mediasi dan Uji Sobel	1. Variabel Independen, Mediasi, dan Dependen yang digunakan 2. Hasil penelitian Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi secara signifikan
5	Karolus Wulla Rato & Rosalia Leda, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, (2020)	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi keadilan organisasi dan komitmen organisasi.	1. Teknik Uji Statistik yang digunakan <i>Path Analysis</i> sedangkan peneliti menggunakan Analisis Regresi Mediasi dan Uji Sobel	1. Variabel Independen, Mediasi, dan Dependen yang digunakan 2. Hasil penelitian Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi secara signifikan

6	<p>Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee & Jae-Jin Joo, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi di antara petugas Kepolisian Korea Selatan Investigasi Kepuasan Kerja sebagai Mediator, (2011)</p>	<p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p>Hasil SEM menunjukkan bahwa Persepsi keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung pada komitmen mereka terhadap organisasi melalui kepuasan kerja mereka. Pengaruh yang signifikan dari keadilan distributif pada komitmen organisasi menjadi tidak signifikan ketika kepuasan kerja ditambahkan dalam model sebagai mediator. Artinya, hubungan antara keadilan distributif dan komitmen organisasi harus diinterpretasikan dengan pertimbangan kepuasan kerja petugas. Hal ini menunjukkan peran krusial kepuasan kerja, tidak hanya sebagai variabel prediktor atau hasil, tetapi juga sebagai variabel mediator, yang memberikan dampak yang berarti pada hubungan di antara faktor-faktor organisasi lainnya</p>	<p>1. Pada penelitian ini ketiga dimensi dari variabel keadilan organisasi digunakan sebagai variabel independen 2. Teknik Uji Statistik yang digunakan menggunakan Analisis SEM sedangkan peneliti menggunakan Analisis Regresi Mediasi dan Uji Sobel</p>	<p>1. Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel dependen 2. Hasil penelitian menunjukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator</p>
---	---	--	---	---	---