

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Peranan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena betapapun canggihnya peralatan, teknologi, maupun besarnya modal yang digunakan, tetapi jika sumber daya manusia tidak mampu ditangani secara efektif dan efisien, maka akan sia-sia.

Pihak manajemen perusahaan perlu bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan aset perusahaan yang mampu bekerja secara efektif.

Karyawan merupakan penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas di didalam organisasi, sehingga karyawan memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.

Faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan, karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja perusahaan tetapi juga bertanggung jawab atas tugas yang harus diselesaikannya. Bentuk tanggung jawab tersebut dapat berbentuk dari diri karyawan maupun lingkungan kerja dalam menciptakan komitmen karyawan kepada perusahaan. Jika karyawan memiliki tanggung

jawab atas pekerjaan, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

Kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya menentukan keberhasilan dari kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan. Komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku dan pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dengan organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi. Perusahaan pun dalam mencapai suatu tujuan didukung oleh profesionalitas dan komitmen organisasi. Perilaku komitmen karyawan terhadap perusahaan disebabkan oleh faktor-faktor dari perusahaan yang memberikan dampak psikologis pada karyawan selama bekerja diperusahaan. Namun kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen/loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal.

Karyawan dalam sebuah perusahaan pada dasarnya percaya bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan terhadap loyalitas dan komitmen mereka. Penghargaan tersebut dapat berupa jaminan untuk tetap bekerja, tunjangan yang besar dan kenaikan gaji. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan akan mendapatkan kompensasi serta jaminan untuk dapat bekerja

dalam jangka waktu yang lebih lama apabila karyawan menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan dan performansi kerja yang baik.

Namun dengan adanya persaingan berskala global menyebabkan perubahan terhadap kebijakan tradisional tersebut, seperti jaminan untuk tetap bekerja, senioritas dan kompensasi yang semakin diabaikan oleh perusahaan. Hal ini membuat perusahaan perlu mempertimbangkan realita-realita yang terjadi dan dampaknya terhadap karyawan dan perusahaan

Keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan akan membentuk komitmen organisasi pada karyawan, karena pada dasarnya Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja. Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambilan keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional).

Individu seringkali memiliki keterbatasan informasi dalam melakukan penilaian keadilan. Sehingga pada akhirnya mereka cenderung melakukan penilaian secara singkat karena keterbatasan mereka dalam melakukan penilaian. Keadilan yang karyawan kenal dalam pekerjaan salah satunya yaitu

kebijakan penggajian, promosi, kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan mereka yang diputuskan organisasi. Namun hal tersebut tidak diimbangi dengan informasi yang memadai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadilan yang diberikan perusahaan tidak hanya mengacu pada keadilan distributif, namun juga pada keadilan prosedural dimana penilaian keadilan digunakan untuk membuat keputusan yang diperlukan karyawan dalam mendapatkan keadilan. Perlakuan adil secara prosedural telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan kepercayaan.

Berdasarkan *equity theory* (teori keadilan) yang termasuk dalam teori motivasi, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama (Hani Handoko, 2003:267). Teori keadilan prosedural menguji pengaruh pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Proses pengambilan keputusan sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena

pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku, baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dilihat dari seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tetapi kepuasan kerja karyawan juga dapat dilihat dari keadilan yang diberikan perusahaan melalui prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan. Karyawan akan merasakan puas karena merasa diperlakukan baik oleh atasan.

Keadilan dikatakan ada, jika karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio dari karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada jika tidak ekuivalen, dimana rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil di banding dengan lainnya. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Namun, keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Oleh sebab itu, yang harus dinilai pertama adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Semakin tinggi yang diperlukan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan.

Menurut Estuning dan Kristiana (2011:80) apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan maka karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Kepuasan karyawan yang dapat menimbulkan komitmen terhadap organisasi dapat ditunjukkan dengan adanya:

- 1) Imbalan atau gaji yang memuaskan bagi karyawan.
- 2) Adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan sehingga karyawan merasa lebih nyaman berada dalam organisasi.
- 3) Dukungan dan perhatian dari atasan kepada karyawannya membuat karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa nyaman untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi.
- 4) Rekan kerja yang saling mendukung akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif sehingga menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawan.

Salah satu sasaran penting pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kepuasan kerja, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Pentingnya kinerja yang berkualitas pada karyawan adalah pada keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, sehingga perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen

yang optimal. Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja optimal dari suatu perusahaan (Porporato, 2006:93).

Perspektif pemerintah tentang Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi terselenggaranya pembangunan nasional sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan masyarakat Indonesia seluruhnya, diarahkan pada peningkatan hartak, martabat dan kemampuan manusia serta kepercayaan diri sendiri dalam mewujudkan suatu masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, dan merata baik materil maupun spiritual.

Pasal 4 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa pembangunan ketenagakerjaan juga bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan. Sehingga merupakan hal penting yang harus diperhatikan, maka perlu adanya suatu perangkat bagi sarana perlindungan dan kepastian hukum bagi tenaga kerja.

Pemerintah juga menerbitkan Undang-undang nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional sebagai salah satu pelaksanaan kebijakan pembangunan nasional dalam meingkatkan kesejahteraan secara berkelanjutan, adil dan merata menjangkau seluruh rakyat. Jaminan sosial bagi seluruh rakyat diantaranya diamanatkan dalam pasal 28H ayat (3) mengenai hak terhadap jaminan sosial dan pasa 34 ayat (2) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Jaminan sosial juga dijamin dalam

deklarasi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Hak Asasi Manusia tahun 1948 dan ditegaskan dalam Konvensi ILO Nomor 102 tahun 1952 yang menganjurkan semua Negara untuk memberikan perlindungan minimum kepada setiap tenaga kerja.

PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri alas kaki, meliputi produksi dan pemasaran sepatu jenis *sports/casual* ke pasar lokal dan internasional. Tentunya dalam menjalankan oprasionalnya memerlukan karyawan yang berkualitas dan harus memiliki kinerja yang sangat baik. Namun tetap saja mendapatkan permasalahan yang berkaitan dengan meningkatnya *Trun Over* Karyawan. Hal ini bisa dilihat dari tabel sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Data *Trun Over* karyawan**

| Tahun | Pria        | Wanita      | Jumlah      |
|-------|-------------|-------------|-------------|
| 2015  | 9 Karyawan  | 22 Karyawan | 31 Karyawan |
| 2016  | 16 Karyawan | 41 Karyawan | 57 Karyawan |

Sumber: PT Primarindo Asia *Infrastructure*  
BANDUNG

Dari data di atas salah satu faktor penyebab meningkatnya *Trun Over* di prediksi karena kurangnya komitmen organisasi yang disebabkan oleh keadilan prosedural serta kepuasan kerja pada masing-masing karyawan. komitmen organisasi dapat menggambarkan rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga jika karyawan telah mempunyai sikap komitmen, maka karyawan akan sungguh-sungguh untuk menjalankan kewajiban dan bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi.



Keadilan prosedural di prediksi sebagai variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk, karena secara teoritis keadilan prosedural adalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi. Karyawan akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi dilanggar maka karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Untuk mencapai komitmen organisasi dari keadilan prosedural di prediksi melalui kepuasan kerja karyawan. karena kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. sehingga peneliti mengambil judul

PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah yaitu terdapat banyaknya *turn over* menunjukkan bahwa komitmen para karyawan mengalami penurunan sehingga mengakibatkan pada kinerja perusahaan yang semakin menurun. Ada beberapa kemungkinan yang mengakibatkan komitmen para karyawan terhadap organisasi mengalami penurunan diantaranya karyawan merasakan adanya ketidakadilan serta kurangnya kepuasan pada masing-masing karyawan.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure Tbk*?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan Kerja karyawan PT Primarindo Asia *Infrastructure Tbk*?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure Tbk*?
4. Apakah Kepuasan Kerja Karyawan Memediasi pengaruh antara Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure Tbk*?

## D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap komitmen Organisasi di PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk.
4. Untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja karyawan dalam pengaruh antara keadilan prosedural dan komitmen organisasi PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk.

## E. Manfaat Penelitian

Suatu penelitian diharapkan akan memperoleh hasil yang memberikan manfaat. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi yang memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi PT Primarindo Asia *Infrastructure* Tbk

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan atau bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada komitmen organisasi.

### b. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun civitas akademika lainnya dalam rangka mengembangkan penelitian tentang pengaruh kadilan prosedural terhadap komitmen organisasi yang memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

## F. Kerangka Teoritis

Karyawan merupakan aset yang dimiliki perusahaan dalam mengelola perusahaan. Karyawan menyadari bahwa perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki sikap atau perilaku komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan.

Komitmen yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor dengan persepsi. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian mereka terhadap prosedur yang diterapkan oleh

atasan. Apabila prosedur atau aturan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan melalui kebijaksanaan atasan, maka karyawan merasakan memperoleh keadilan yang tinggi dari perusahaan. Keadilan yang didasarkan dari persepsi karyawan dalam menjalankan prosedur-prosedur yang ada pada perusahaan tersebut disebut sebagai keadilan prosedural.

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan karena keadilan prosedural yang diperolehnya, maka karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan digambarkan dengan perasaan senang atau tidak senang dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Kepuasan juga didapatkan dari perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan. Keadilan tidak hanya dari hasil yang diperolehnya saja, namun dari proses yang dilakukan perusahaan sesuai dengan aturan yang ada. Kepuasan kerja karyawan tersebut juga dapat menjadi bentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan.

#### 1. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah ikatan psikologis dari hubungan yang dimiliki para pekerja dengan organisasinya, serta adanya kehendak untuk terus bergabung atau berada dalam keanggotaan organisasi (Suhendi, 2010:257). Selain itu, Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai bentuk sikap atau perilaku karyawan dalam menjalankan tugas yang dilakukannya secara sungguh-sungguh. Sikap tersebut ditunjukkan dengan bertahannya karyawan dalam perusahaan

yang ditempati. Komitmen organisasi dapat ditunjukkan dengan kurang tercapainya tujuan perusahaan, sehingga membuat karyawan lebih terpacu dalam mengerjakan tugasnya lebih maksimal. Komitmen karyawan terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki masing-masing karyawan. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi keadilan yang diperoleh karyawan atas prosedur yang dilakukan oleh perusahaan. Atasan dianggap sebagai pemimpin yang mereka percaya sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adilnya bawahan.

H<sub>1</sub> : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## 2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat didefinisikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2012:202). Perasaan tersebut muncul berawal dari perlakuan perusahaan terhadap karyawan. Perlakuan tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap keadilan yang diberikan oleh perusahaan. Keadilan yang dimaksud tidak hanya keadilan distributif saja, namun keadilan prosedural. Keadilan prosedural didapatkan karyawan dari persepsi mereka atas proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kemudian karyawan memperoleh anggapan atas adil maupun tidak adil melalui persepsi mereka masing-masing. Antara satu karyawan dengan karyawan yang

lain berbeda dalam mempersepsikan keadilan yang diperoleh dari atasan perusahaan.

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Luthans, 2005:217). Sehingga komitmen yang tinggi dari setiap karyawan merupakan hal yang sangat diinginkan dalam perusahaan. komitmen organisasi menunjukkan pada hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Pada suatu perusahaan apabila seseorang karyawan mendapatkan imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mendapatkan hal-hal yang menarik bagi karyawan dipastikan karyawan lebih bersemangat, lebih produktif, dan efisien dalam bekerja, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan sangat penting bagi perusahaan karena berperan untuk mengetahui bagaimana tanggapan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

H3 : Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

4. Pengaruh mediasi kepuasan Kerja Karyawan antara keadilan prosedural terhadap komitmen Organisasi

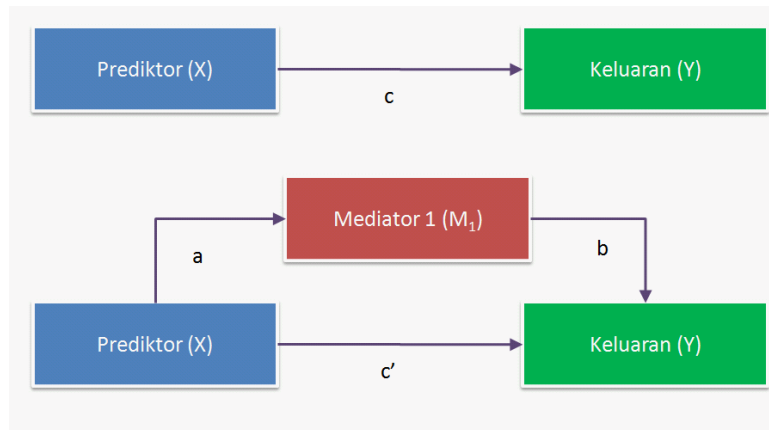
Keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi (Fatdina, 2009:45). Sehingga keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan menimbulkan persepsi karyawan sendiri yang membuat karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Namun komitmen tersebut timbul tidak secara langsung karena adanya keadilan yang diberikan perusahaan tetapi komitmen organisasi tersebut disebabkan adanya kepuasan kerja yang diperolehnya. Kepuasan karena keadilan dari perusahaan misalnya berupa *reward*, gaji, dan penghargaan yang lain, sehingga menimbulkan persepsi baik dari karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan terus berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya sehingga akan terbentuk komitmen yang tinggi pula. Dengan demikian karyawan memiliki keterlibatan bersama dalam kegiatan perusahaan, memperhatikan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

H4 : Kepuasan Kerja Karyawan memediasi keadilan prosedural terhadap

Komitmen Organisasi.



**Gambar 1**  
**Kerangka Teoritis**



*Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian*

Keterangan:

Gambar 1 menunjukkan model mediasi sederhana dengan satu variabel mediator. Terlihat bahwa efek variabel X dapat dibagi dua yaitu pengaruh tidak langsung terhadap Y melalui M (jalur  $ab$ ) dan efek langsung terhadap Y (jalur  $c'$ ). *Jalur-c* (tanpa aksen) di atas adalah nilai prediksi X terhadap Y secara langsung tanpa mengendalikan prediksi M terhadap Y, sedangkan *jalur-c'* yang ada di bawah didapatkan dari nilai prediksi X terhadap Y dengan mengendalikan prediksi M terhadap Y. Dengan variabel X (keadilan prosedural), variabel M (kepuasan kerja karyawan) dan Y (komitmen organisasi).

**Table 2**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian    | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|----|---------------------------------------|--|---|
| 1  | Luthfi Irawan<br>Tahun 2015           | Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.                                    | Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, keadilan distributif mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja. |
| 2  | Rosita Kharisma Widiastuti tahun 2014 | Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan tingkat kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (studi pada pegawai bagian Keuangan UNY). | Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan karyawan.  |
| 3  | Gina triana                           | Pengaruh Keadilan  | keadilan distributif secara   |

|   |                              |  |   |
|---|------------------------------|--|---|
|   | Tahun 2014                   | Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi kasus pada PT Chevron Pasific Indonesia di Rumbai Riau).      | signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, keadilan prosedural secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, keadilan interaksional secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan secara simultan atau bersama-sama variabel indeviden berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. |
| 4 | I Wayan Sutrisna tahun 2012  | Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Para Medis di Rumah Sakit Tk II Udayan Denpasar. | ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja para medis, terdapat dua elemen penting dalam menumbuhkan rasa berkomitmen dalam diri seriap paramedis, yaitu : keadilan organisasi dan kepuasan kerja.  |
| 5 | Rusdiana khasanah tahun 2015 | Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas Surakarta.                                      | Terdapat pengaruh langsung antara keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kinerja serta pengaruh tidak langsung antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan.   |

*Sumber: Penelitian Terdahulu 2016*

### 1. Luthfi Irawan Tahun 2015

Luthfi Irawan tahun 2015 judul penelitian Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian Luthfi Irawan Tahun 2015 yaitu distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, keadilan distributif mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

Persamaan penelitian Luthfi Irawan dengan penelitian ini dari variabel independen (keadilan prosedural) dan variabel mediasi (kepuasan kerja karyawan). Perbedaan penelitian Luthfi Irawan dengan penelitian ini yaitu Luthfi Irawan variabel memakai dua variabel yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural, sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen, dan Luthfi Irawan variabel dependennya komitmen afektif sedangkan penelitian ini menggunakan komitmen organisasi.

### 2. Rosita Kharisma Widiastuti tahun 2014

Rosita Kharisma Widiastuti 2014, judul penelitian Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan tingkat Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening (studi pada pegawai bagian Keuangan UNY), hasil penelitian Rosita Kharisma Widiastuti yaitu

Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan karyawan.

Persamaan penelitian Kharisma Widiastuti 2014 dengan penelitian ini dari variabel independen (keadilan prosedural), sedangkan perbedaannya Kharisma Widiastuti dengan penelitian ini terletak pada variabel dependen (kinerja karyawan) dependen (komitmen organisasi) dan penelitian Kharisma Widiasti tidak menggunakan variabel mediasi sedangkan penelitian ini menggunakan variabel mediasi (kepuasan kerja karyawan).

### 3. Gina triana Tahun 2014

Gina Triana Tahun 2014 judul penelitian Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi kasus pada PT Chevron Pasific Indonesia di Rumbai Riau), hasil penelitiannya yaitu keadilan distributif secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, keadilan prosedural secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, keadilan interaksional secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan secara simultan atau bersama-sama variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Persamaan penelitian Gina Triana Tahun 2014 dengan penelitian ini dari salah satu variabel independen (keadilan prosedural), perbedaannya

dilihat dari variabel dependen (kepuasan karyawan) dan tidak memakai mediasi sedangkan pada penelitian ini kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi.

#### 4. I Wayan Sutrisna tahun 2012

I Wayan Sutrisna tahun 2012, judul penelitian Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada para Medis di Rumah Sakit Tk II Udayan Denpasar hasil penelitiannya yaitu ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja para medis, terdapat dua elemen penting dalam menumbuhkan rasa berkomitmen dalam diri seriap paramedis, yaitu: keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian I Wayan Sutrisna tahun 2012 dengan penelitian ini dari salah satu variabel independen (keadilan prosedural), perbedaannya, I Wayan Sutrisna memakai semua keadilan organisasi dan tidak memakai variabel mediasi.

#### 5. Rusdiana khasanah tahun 2015

Rusdiana Khasanah tahun 2015, judul penelitian Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas Surakarta. Hasil penelitiannya yaitu terdapat pengaruh langsung antara keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kinerja serta pengaruh tidak langsung antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan.

Persamaan penelitian Rusdiana khasanah tahun 2015 dengan penelitian ini dari salah satu variabel independen (keadilan prosedural) dan variabel mediasi (kepuasan karyawan), sedangkan perbedaan dengan penelitian ini, Rusdiana khasanah memakai semua keadilan organisasi dan variabel dependen (kinerja) sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen (keadilan prosedural) dengan variabel dependennya Komitmen organisasi.

Dari hasil penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk mengambil judul Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening, karena penelitian terdahulu menunjukkan hubungan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi berpengaruh signifikan, keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan signifikan, dan kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi signifikan.

## G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang ada, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

H2 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H3 : Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

H4 : Kepuasan Kerja Karyawan dapat memediasi pengaruh antara Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi.

