

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang penelitian

Persaingan antar perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif memicu perusahaan untuk dapat memaksimalkan kinerja perusahaannya agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Sumber daya manusia adalah kekuatan dan kemampuan potensial yang dimiliki oleh karyawan yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial di dalam organisasi untuk memenuhi tujuan organisasinya (Ardana, dkk. 2012).

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut (Darmawati dkk., 2013). Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi, maka PT Warnatama Cemerlang harus mampu menghadapi tantangan intensif untuk meningkatkan keadilan organisasi, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Karyawan yang sangat diharapkan oleh setiap perusahaan adalah karyawan yang menampilkan perilaku terbaik dan melakukan tugas melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya.

Perilaku yang menjadi tuntutan saat ini tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* dimana karyawan bersedia bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan atau diluar tugas formal mereka (Rini dkk., 2013).

Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan dalam era yang semakin maju ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya. Apabila kebutuhannya telah dipenuhi oleh perusahaan, maka para karyawan akan secara otomatis memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan salah satunya yang disebutkan dalam penelitian (Perdana, 2010) yaitu perilaku *extra-role* atau disebut juga perilaku *organizational citizenship behaviour* (OCB). *Organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang tampak dan dapat diamati. *organizational citizenship behaviour* (OCB) menjadi perhatian penting dalam membangun kemajuan perusahaan.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) atau juga yang dikenal dengan perilaku kewargaan organisasi adalah sebuah perilaku di mana seseorang bersedia melakukan sesuatu di luar apa yang sudah dideskripsikan oleh pekerjaannya, dan tidak memiliki penghargaan (*reward*) untuk itu. *Organizational citizenship behavior* (OCB) sendiri didefinisikan sebagai perilaku pilihan (*extra-role behavior*) yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal (*in-role behavior*) seorang karyawan, dan jika ditampilkan akan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Robbins, 2008).

*Organizational citizenship behaviour* (OCB) yang ditampilkan bisa dalam bentuk perilaku-perilaku, seperti: suka menolong orang lain meskipun tidak ada penghargaan untuk itu, memiliki sifat sportif seperti tidak *complain* saat diperlakukan kurang baik oleh rekannya dan tetap mengerjakan pekerjaannya

dengan baik. Bisa juga individu tersebut akan mengorbankan keinginan pribadinya demi pekerjaannya, memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, misalnya seorang individu akan tetap setia pada organisasinya meski organisasi tersebut mengalami kondisi yang sedang sulit, patuh bahkan kepada peraturan organisasi yang sangat ketat, memiliki inisiatif lebih atau melakukan pekerjaannya dan tidak menunggu diperintahkan dahulu, tanggap terhadap hal-hal yang dilakukan pemerintah, sehingga akan menginformasikan mengenai perubahan yang terjadi dan menginformasikannya kepada organisasinya, melakukan segala sesuatu dengan sukarela yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan dan lain-lain. Tanpa *organizational citizenship behaviour* (OCB), organisasi akan hancur dan mudah tergilas dalam persaingan secara perlahan.

Paham akan pentingnya *organizational citizenship behaviour* (OCB) bagi organisasi, maka sangat penting bagi organisasi khususnya pada PT Warnatama Cemerlang untuk mengetahui lebih dalam faktor-faktor apa saja yang mendorong dan mempengaruhi keputusan para karyawannya untuk bersedia melakukan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Dengan terbentuknya perilaku sukarela tersebut organisasi harus menjalin hubungan yang erat dan harmonis terhadap karyawannya sesuai dengan Undang-undang **pasal 1 (ayat 21)** berbunyi “Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak”.

Sehingga komitmen dan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat kepada perusahaan, dan disebutkan dalam **pasal 77** mengenai waktu kerja seperti:

- 1) Setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja
- 2) Waktu kerja sebagaimana dimaksud pada 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 pada ayat (2) tidak berlaku bagi sektor usaha atau pekerjaan tertentu.
- 4) Ketentuan mengenai waktu kerja pada sektor usaha atau pekerjaan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Keputusan Menteri.

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

Atas pertimbangan tersebut, penelitian ini dianggap penting karena akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan juga bermanfaat bagi PT Warnatama Cemerlang untuk memperjelas faktor apa saja yang akan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja dan keharmonisan

karyawannya dilingkungan perusahaan, sehingga resiko dan respon negatif terhadap organisasi dan antar sesama karyawan dapat diminimalisir, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan kualitas produktivitas dan kinerja perusahaan yang baik.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Warnatama Cemerlang Cirebon yang beralamat di Jalan Ki Sulaiman no.06, rt no.99 rt/rw no.02, kertasari, weru, Cirebon, Jawa Barat, kode pos 45154. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur cat, thinner, dan tinta berkualitas untuk menjawab kebutuhan industri dan dekorasi. Dengan 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. Perkembangan perusahaan ini tidak terlepas dari kinerja karyawannya yang mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara awal kepada beberapa karyawan di PT. Warnatama Cemerlang Cirebon mengenai indikator-indikator keadilan diperusahaan, kepuasan kerjanya dan komitmen karyawan. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Januari tahun 2017, dengan sampel awal sebanyak 20 karyawan yang di wawancara, 18 karyawan diantaranya mayoritas tanggapannya terhadap indikator keadilan organisasi, mereka sudah merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan maupun oleh pimpinan, contohnya di perusahaan ini seorang atasan sangat apresiasi terhadap kerja keras karyawannya, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan selalu semangat dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai harapan, pihak perusahaan juga memberikan kepada karyawannya

kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya. Kemudian tanggapan karyawan mengenai kepuasan kerja di perusahaan, diketahui bahwa mayoritas karyawan sangat menikmati pekerjaannya namun ada beberapa karyawan kurang antusias dalam melakukan suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dikarenakan ada beberapa hal yang dirasa kurang adil seperti sebuah penghargaan akan diberikan berdasarkan tingkat pendidikan dan keterampilan kerja karyawannya. Sedangkan pada indikator komitmen, mayoritas karyawan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, karena mereka merasa sudah banyak berinvestasi di dalamnya, secara emosional, Sosial, dan ekonomi juga menurutnya pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan selalu memberikan inspirasi tentang pekerjaan yang terbaik sehingga karyawan bangga atas pekerjaan yang diamanahkan kepadanya. Sebuah perusahaan memiliki tanggung jawab yang begitu besar, maka sangat diharapkan kontribusi-kontribusi dari karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Namun ungkapan-ungkapan yang diutarakan oleh karyawan dari hasil wawancara bertolak belakang dengan ungkapan yang utarakan oleh *Branch Manager* PT. Warnatama Cemerlang Cirebon. Menurut beliau, pada aktivitas sehari-hari karyawan, terlihat beberapa karyawan masih menunjukkan adanya *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang rendah. Berikut disajikan tabel mengenai indikator-indikator rendahnya *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang Cirebon.

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kurangnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan di PT. Warnatama Cemerlang Cirebon**

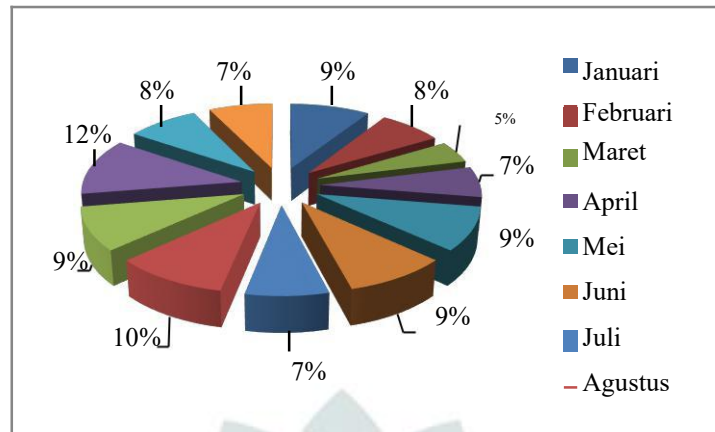
No.	Aspek	Uraian
1	Indisipliner	a. Sering mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja. b. Terlambat kerja setelah waktu istirahat c. Mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan
2	Sosial	a. Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan diluar jam kerja b. Kurang dapat bekerjasama dengan karyawan lainnya c. Individualis dalam penyelesaian pekerjaan d. Kurang komunikatif dengan rekan kerjanya e. Kurangnya perhatian kepada karyawan

Sumber: PT Warnatama Cemerlang Cirebon (2016)

**Tabel 1.2**  
**Data Keterlambatan Karyawan Periode Januari – Desember 2016**

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan	
		F	%
Januari	50	10	20%
Februari	49	8	16%
Maret	51	5	10%
April	50	7	14%
Mei	50	10	20%
Juni	50	10	20%
Juli	50	8	16%
Agustus	50	11	22%
September	50	10	20%
Oktober	50	13	26%
Nopember	49	9	18%
Desember	50	8	16%

Sumber: Data SDM PT Warnatama Cemerlang 2016



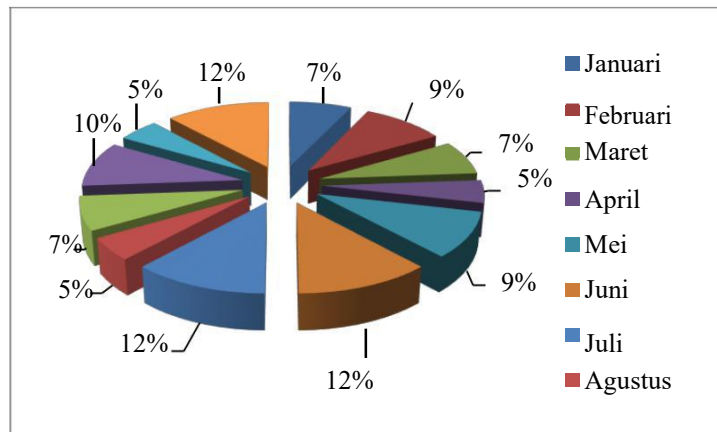
Gambar 4.1 Diagram Data Keterlambatan Karyawan Periode Januari – Desember 2016

Tabel 1.3  
Data Kehadiran Karyawan

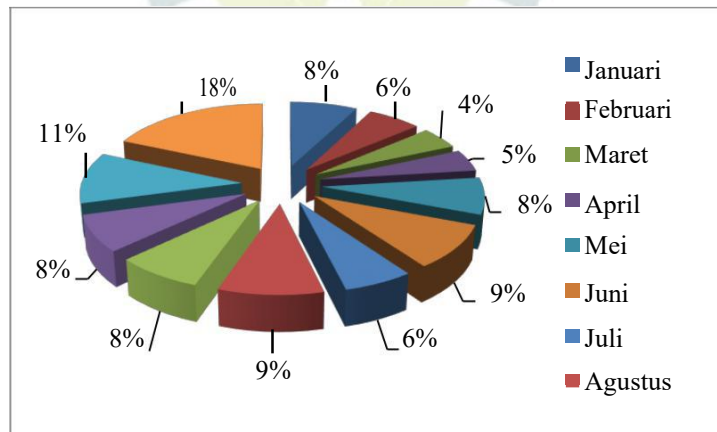
Periode Januari – Desember 2016	Jumlah Karyawan	Sakit		Ijin		Tanpa Keterangan		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	50	3	6%	5	10%	5	10%	13	26%
2	49	4	8%	4	8%	3	6%	11	22%
3	51	3	6%	3	6%	4	8%	10	20%
4	50	2	4%	3	6%	6	12%	11	22%
5	50	4	8%	5	10%	7	14%	16	32%
6	50	5	10%	6	12%	10	20%	21	42%
7	50	5	10%	4	8%	3	6%	12	24%
8	50	2	4%	6	12%	4	8%	12	24%
9	50	3	6%	5	10%	6	12%	14	28%
10	50	4	8%	5	10%	6	12%	15	30%
11	49	2	4%	7	14%	5	10%	14	29%
12	50	5	10%	12	24%	10	20%	27	54%

Sumber: Data SDM PT Warnatama Cemerlang 2016

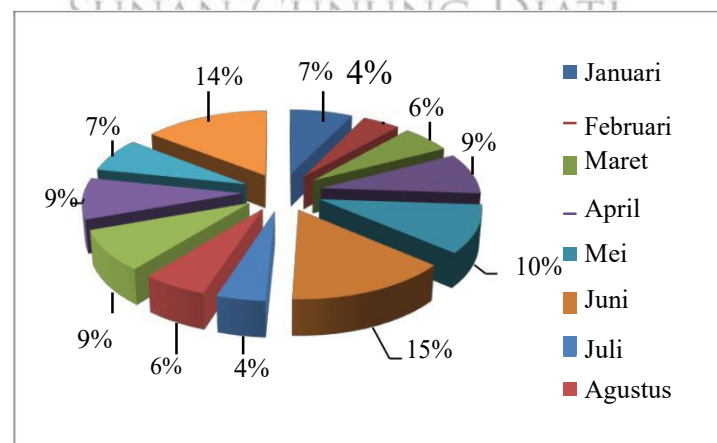




Gambar 4.1 Diagram Data Karyawan Sakit Periode Januari – Desember 2016



Gambar 4.1 Diagram Data Karyawan Ijin Periode Januari – Desember 2016



Gambar 4.1 Diagram Data Data Karyawan Tanpa Keterangan Periode Januari – Desember 2016

Berdasar uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Karyawan PT Warnatama Cemerlang di Cirebon**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dianalisis identifikasi masalahnya meliputi:

1. Perlakuan yang kurang adil dari atasan terhadap masing-masing karyawan sehingga mempengaruhi kurangnya sifat karyawan untuk berperilaku sukarela (OCB) terhadap perusahaan.
2. Tingkat kedisiplinan dan hubungan sosial antar rekan kerja yang masih rendah.
3. Tingkat sosial antar karyawan masih rendah.
4. Rendahnya *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan terhadap perusahaan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Adanya fenomena bisnis yang telah dikemukakan diatas maka inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB), maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
3. Apakah keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?

#### 1.4 Batasan Masalah

Sesungguhnya banyak *antecedens* yang membentuk *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan. Namun peneliti perlu membatasi *antecedens* yang membentuk *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan tersebut, dengan referensi hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *antecedens* yang sangat berpengaruh dan kuat hubungannya dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) antara lain variable keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jadi penelitian ini hanya dibatasi pada masalah keadilan organisasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja

dan komitmen organisasi serta implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang.

### 1.5 Maksud dan Tujuan penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dapat di analisis, sehingga dapat diketahui bukti empiris mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan PT. Warnatama Cemerlang?

## 1.6 Kegunaan penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap bahwa hasil penelitian nanti dapat berguna dan juga bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik dari aspek keilmuan maupun aspek praktisi.

### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi tambahan ilmu serta wawasan mengenai perilaku sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi dan memahami akan pentingnya pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) 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 *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan, keadilan dari organisasi, kepuasan dalam pekerjaan dan komitmen dari organisasi

### 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, komitmen karyawan, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Contohnya saja, apabila hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB), 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.

### 1.7 Penelitian Terdahulu

Terdapat berbagai penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan rujukan dan mendukung penelitian ini, berikut merupakan tabel penelitian penelitian terdahulu yang telah peneliti rangkum:

**Tabel 1.4**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	NAMA	JUDUL	TEKNIK UJI STATISTIK	HASIL
1	Putu Astri Suyesmi Cahayu, I Gusti Ayu Dewi & Adnyani 2015	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Path Analisis (Intervening).	Penelitian yang dilakukan pada karyawan Toko Nyoman menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behaviour</i> , begitupun kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> .
2	Intan Nofika Mustikasari 2015	Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior / OCB</i>	Path Analisis (Intervening)	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> sedangkan variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah komitmen organisasi dan berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang baik dan signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
3	She Hwei, T. Elisabeth Cintya & Santosa 2012	Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	Analisis regresi	Penelitian yang dilakukan pada perusahaan di Bandung menunjukkan hasil bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan keadilan prosedural lebih memiliki hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif.
4	Ribke Widyanto, Jennie Suhandono Lau, Endo Wijaya & Kartika (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Komitmen Organisasional	Structural Equation Modelling (SEM).	Penelitian yang dilakukan pada karyawan cleaning service ISS Surabaya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> begitupun komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sedangkan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga komitmen organisasional dapat menjadi variabel intervening antara kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	NAMA	JUDUL	TEKNIK UJI STATISTIK	HASIL
5	Dyah Puspita Rini, Rusdarti & Suparjo (2013)	Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi Terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	SEM dengan program AMOS	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Plasa Simpanglima Semarang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
6	Luh Putu Cahya Indrayani & I Gusti Made Suwandana (2016) Sethi et.al. (2013)	Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan Kerja dan komitmen organisasional pada karyawan	Path analysis	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Desa Adat Bualu diperoleh hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
7	Ida Ayu Anggia Wedya Dewi & I Gde Adnyana Sudibya (2016)	Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan Keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja Karyawan	Regresi linier Berganda	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Restoran Batan Waru Lippo Mall Kuta menunjukkan hasil bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.
8	Albert Kurniawan (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Regresi linier Berganda	Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT X Bandung menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> namun untuk komitmen Afektif dan komitmen kontinuan tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , sedangkan komitmen normatif berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .



## **1.8 Kerangka Pemikiran**

### **1.8.1 Hubungan Keadilan Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Persepsi keadilan organisasional yang 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, 2014 pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar rasa 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 et al. (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.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putu Astri Suyesmi Cahayu, I Gusti Ayu Dewi & Adnyani 2015 yang berjudul “Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan toko Yoman”, menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*, dan juga variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Fatimah et al. (2011) yang berjudul “*The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction*” menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna (2014) yang berjudul “Pengaruh keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada paramedis di Rumah Sakit Tk Ii Udayana Denpasar” ditemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 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.

### 1.8.2 Hubungan Keadilan Organisasi dengan 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. Jawad et al. (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes*” bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan *distributive*, keadilan *prosedural* dan keadilan *interaksional* terhadap komitmen organisasional. Sikap kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasional. Ini memperkuat hubungan yang menunjukkan adanya pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sikap kerja yang mempengaruhi hubungan ini yaitu sikap positif yang membawa kita ke arah komitmen dan pengawasan terkait komitmen dari karyawan. Jika manajer mulai berurusan dengan bawahan dengan cara yang adil dan amanah maka mereka dapat meningkatkan komitmen karyawan dan ini hasil kinerja organisasi secara menyeluruh dan tingkat produktivitas akan meningkat.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang et al. (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen suatu pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh She Hwei, T. Elisabeth Cintya & Santosa 2012 dengan judul “Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi dengan hasil keadilan prosedural dan keadilan distributive” memiliki

hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan keadilan prosedural lebih memiliki hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif

Dehkordi et al. (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 Luh Putu Cahya Indrayani & I Gusti Made Suwandana (2016) 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.

### **1.8.3 Hubungan Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dengan Komitmen**

#### **Organisasi**

Keadilan organisasional yang dirasakan karyawan akan menciptakan perasaan positif dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kepuasan kerja mampu mengarahkan keadilan organisasi menjadi suatu bentuk komitmen organisasional. Sehingga, kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang dapat memediasi hubungan keadilan

organisasional dan komitmen organisasional. Hal ini didukung oleh Sethi et. al. (2013), Susanj dan 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.

#### **1.8.4 Hubungan Keadilan Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Proses pengembangan perilaku yang adil, penting untuk memahami bagaimana mempengaruhi berdasarkan skala keadilan, kepuasan, motivasi staf dan komitmen (Ghaziani et al., 2012). Ketika atasan dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari keadilan organisasi dan itu akan meningkatkan kepuasan, komitmen serta involvement mereka (Tang dan Linda, 1996). Robbins dan Judge (2015) mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pekerja. Swaminathan dan Jawahar (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat erat dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sehingga orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Penelitian yang dilakukan Putu Astri Suyesmi Cahayu dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani, 2015 yang berjudul “Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* karyawan toko Nyoman”,

menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour*, dan juga variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, sehingga karyawan yang diperlakukan adil akan semakin tinggi pula kepuasan dan komitmennya kepada perusahaan sehingga karyawan akan menunjukkan perilaku *extra-role* demi memajukan perusahaannya.

Intan Nofika Mustikasari 2015 juga meneliti mengenai “Pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY” menemukan hasil bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **1.8.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja mencerminkan adanya rasa positif atau kepuasan maupun ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Peran kepuasan kerja tersebut misalnya seperti, puas dengan promosi yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Tania dan Sutanto (2013) yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. DAI KNIFE Di Surabaya” menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional. Hasil penelitian ini dari Karim dan Rehman (2012) menunjukkan korelasi yang kuat antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Sebagai karyawan yang puas cenderung akan lebih setia kepada organisasinya dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, mereka tidak mungkin untuk mengubah pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan mereka ada yang lebih baik daripada yang lain. Supervisor dan manajer organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi dalam rangka untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasional karyawan.

Parwita dkk. (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Dikatakan bahwa pada saat dosen merasa puas atas pekerjaannya, maka komitmen mereka akan semakin baik. Penelitian ini dilakukan di Universitas Mahasaraswati dengan responden sebanyak 110 orang. Penelitian yang dilakukan Azeem (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai prediktor signifikan dari komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Ribke Widyanto, Jennie Suhandono Lau, Endo Wijaya & Kartika (2014) dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui komitmen organisasional” dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan *cleaning service* ISS Surabaya.

### 1.8.6 Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Pentingnya membangun *organizational citizenship behavior* tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior*.

*Organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin & Judge, 2008). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Hal ini diperkuat penelitian Nursyamsi (2013) yang menyatakan bahwa jika organisasi memiliki komitmen baik untuk anggota organisasi, maka dampaknya karyawan akan memiliki loyalitas kepada organisasi di mana karyawan bekerja. Demikian pula karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasi, dan karena *organizational citizenship behavior* karyawan tinggi, maka organisasi akan memberikan perlakuan yang baik pada anggota organisasi (Chang, et al, 2011).



Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Aspek kepuasan yang terpenuhi akan mendorong kinerja karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, didukung dengan kepuasan gaji akan mendorong perawat untuk bekerja melebihi standar perusahaan (*conscientiousness*). Karyawan akan merasa hasil pekerjaannya dihargai dan merasa puas dengan gaji yang diterima sehingga perawat tersebut akan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan tersebut.

Kepuasan terhadap sikap atasan akan mendorong karyawan untuk bersikap toleransi pada keadaan perusahaan (*sportsmanship*). Sikap atasan yang peduli dan berperilaku adil kepada karyawan akan memberikan rasa percaya karyawan kepada atasan. Karyawan akan merasa diperhatikan oleh atasan dan mendorong sikap menghargai dan peduli terhadap keberlangsungan perusahaan. Rekan kerja yang menyenangkan dapat menciptakan hubungan yang baik sesama karyawan, sehingga dapat meminimalisir konflik atau masalah antar karyawan (*courtesy*).

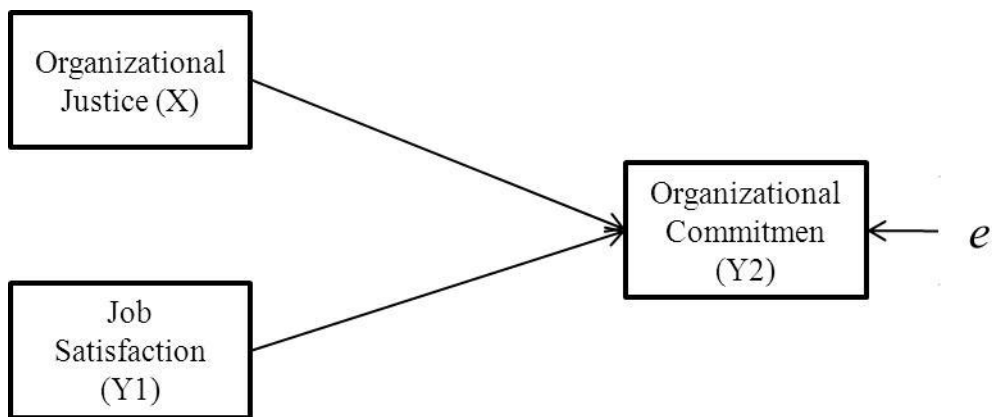
Selain itu, rekan kerja yang mendukung satu sama lain akan menciptakan empati karyawan, sehingga karyawan akan peduli terhadap kesulitan karyawan lain. Karyawan akan bersedia membantu pekerjaan rekan yang menghadapi kesulitan (*altruism*). Kesempatan untuk memperoleh jabatan yang lebih baik (promosi) akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab pada organisasi (*civic virtue*). Karyawan akan berinisiatif memberikan ide untuk kemajuan organisasi.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Intan Nofika Mustikasari, 2015 dengan judul “Analisis pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*” karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Tengah dan DIY menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap *organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi dan berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki peran yang baik dan signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ribke Widyanto, Jennie Suhandono Lau, Endo Wijaya & Kartika (2014) juga meneliti mengenai kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui komitmen organisasional pada karyawan cleaning service ISS Surabaya menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil yang serupa juga diperoleh dari penelitian Albert Kurniawan (2015) dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*” yakni terdapat pengaruh komitmen organisasi secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini mencoba untuk mengkaji pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi dan kepuasan

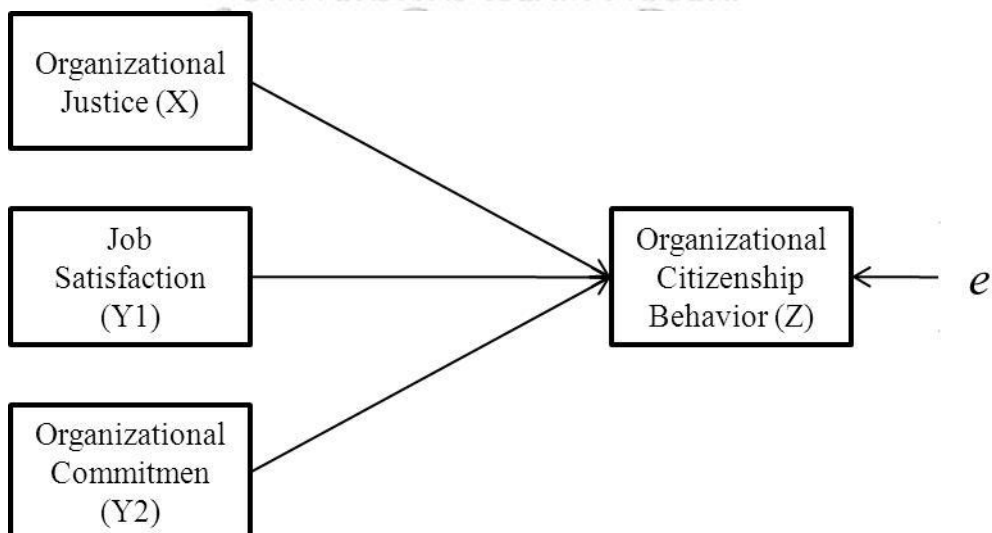
kerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptual variabel penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



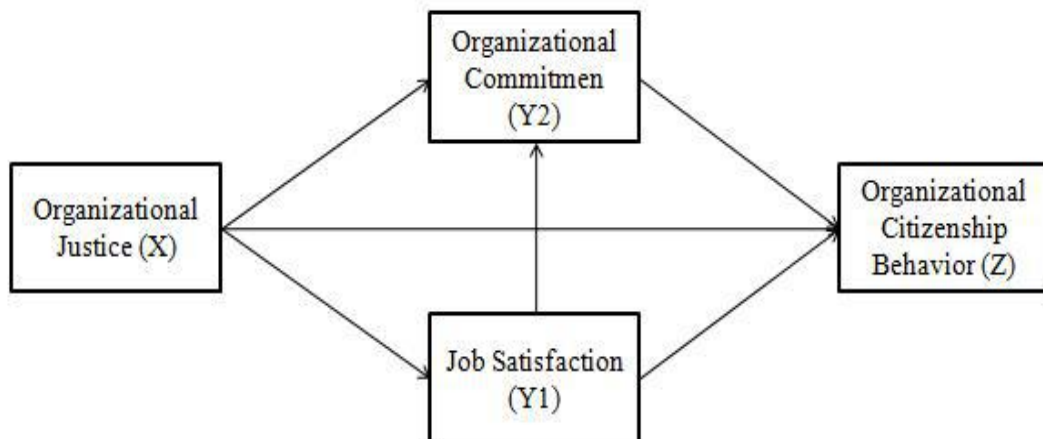
**Gambar 1.5**  
Bagan Kerangka Pemikiran Sub Struktur Satu



**Gambar 1.6**  
Bagan Kerangka Pemikiran Sub Struktur Dua



**Gambar 1.7**  
Bagan Kerangka Pemikiran Sub Struktur Tiga



**Gambar 1.8**  
**Bagan Kerangka Pemikiran Keseluruhan**

Keterangan:

X : Keadilan Organisasi

Y<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja

Y<sub>2</sub> : Komitmen Organisasi

Z : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### 1.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2016).

Berdasarkan uraian penjelasan keterkaitan hubungan antar variabel dan pokok permasalahan diatas, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang

**Hipotesis 2**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Warnatama Cemerlang

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Warnatama Cemerlang

**Hipotesis 3**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Warnatama Cemerlang

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Warnatama Cemerlang

**Hipotesis 4**

Ho: Tidak terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang

H1: Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang

**Hipotesis 5**

Ho: Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang

H1: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi karyawan PT Warnatama Cemerlang





uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG