

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran manusia sebagai sumber daya utama penggerak sangat diperlukan bagi organisasi/perusahaan. Kemajuan suatu organisasi sangat bergantung pada manusianya itu sendiri. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi/perusahaan disebut sebagai karyawan atau pegawai. Kebutuhan akan karyawan yang memiliki kategori warga organisasi yang baik merupakan perhatian utama organisasi (Bolino, 1999). Dengan demikian, organisasi harus memahami anteseden yang dapat menimbulkan perilaku kewargaan di dalam organisasi. Hal tersebut disebabkan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Bagi perusahaan, peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, faktor tenaga kerja harus diolah sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di 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 yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, 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.

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku dan pengelolaan suatu organisasi berhubungan 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 karyawan. Perilaku komitmen karyawan terhadap perusahaan disebabkan oleh faktor-faktor dari perusahaan yang memberikan dampak psikologis pada karyawan selama bekerja di perusahaan.

Salah satu sasaran pentingnya dalam 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 yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Komitmen organisasi pada karyawan terbentuk karena adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan. Partisipasi dalam proses alokasi sumber daya suatu organisasi merupakan salah satu cara yang dianggap adil bagi

karyawan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja. Cropanzano *et. al* (2007) menyatakan bahwa 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).

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 (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama (Handoko, 2003).

Berdasarkan prinsip keadilan, apabila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan, maka mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan, yaitu: 1) mengubah masukan mereka, 2) mengubah keluaran mereka, 3) mendistorsikan persepsi mengenai diri, 4) mendistorsikan persepsi mengenai orang lain, 5) memilih acuan yang berlainan, dan 6) berhenti dari pekerjaan (Robbins, 2006). Konsep keadilan yang dimaksud di sini adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan yang tersebut di atas. Namun dalam penelitian ini hanya difokuskan pada keadilan distributif dan

keadilan prosedural, dengan alasan bahwa dua konsep keadilan itulah yang berkaitan dengan kondisi pegawai yang ada di SMK Muhammadiyah 2 Cibiru.

Pada penelitian Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan terhadap komitmen suatu pegawai. Warner *et al.* (2005) mengatakan bahwa pegawai hanya mengasumsikan ke dalam dua hal yang mampu menciptakan komitmen serta kepuasan kerja, yaitu: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian Patlan–Perez. *et al.* (2012), yang dilakukan terhadap 307 dosen Universitas, menemukan fakta bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki nilai positif dan merupakan faktor kunci bagi kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Keadilan distributif dominan dalam mempengaruhi kepuasan individual sedangkan keadilan prosedural menjelaskan komitmen keorganisasian karyawan, kedua hal tersebut saling berhubungan sehingga untuk mengukur sejauh mana tingkat komitmen keorganisasian karyawan diperlukan pengakuan dan pemahaman akan keadilan distributif dan prosedural tersebut bagi para masing-masing karyawan. Hal ini akan mempengaruhi kebijakan organisasi. Organisasi yang baik akan mengeluarkan kebijakan yang akan menjadikan karyawan berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Menyadari pentingnya keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan serta kemungkinan kepuasan karyawan sebagai faktor mediasi di dalamnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan

judul **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan SMK Muhammadiyah 2 Cibiru)”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terlambat masuk kerja, keterlambatan tersebut merupakan kurang patuhnya terhadap peraturan yang berlaku di organisasi.
2. Lalai dalam tugas mengajar. Kebiasaan guru lalai mengajar ketika hari-hari menjelang akhir pekan. Biasanya guru-guru ingin segera memulangkan murid padahal masih ada waktu untuk belajar.
3. Absensi atau ketidakhadiran pegawai tanpa keterangan. Ketidakhadiran guru/pegawai dengan tanpa alasan yang jelas kepada pihak sekolah memberikan persepsi kurangnya perhatian guru terhadap prosedur yang diterapkan organisasi.
4. Latar belakang pendidikan guru yang tidak sesuai dengan mata pelajaran yang ditugaskan sehingga guru tidak begitu menguasai bidangnya.
5. Beban kerja yang berlebih dikarenakan kekurangan pegawai sehingga tak jarang pegawai baik itu staff maupun guru merangkap jabatan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung keadilan distributif terhadap komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kepuasan karyawan SMK Muhammadiyah 2?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2?
4. Apakah kepuasan karyawan memediasi keadilan distributif terhadap komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan SMK Muhammadiyah 2?
7. Apakah kepuasan karyawan memediasi keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2?

1.4. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan distributif terhadap komitmen karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kepuasan karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan.

4. Untuk mengetahui kepuasan karyawan memediasi keadilan distributif terhadap komitmen karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan.
7. Untuk mengetahui kepuasan karyawan memediasi keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat teoritis.

Melalui penelitian ini, penulis memberikan bukti empiris tentang pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen karyawan yang memiliki hubungan tidak langsung dengan kepuasan karyawan.

2. Manfaat praktis.

- a. Bagi SMK Muhammadiyah 2 Cibiru

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi organisasi atau bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak pada komitmen karyawan SMK Muhammadiyah 2.

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 keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen karyawan yang memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan karyawan.

1.6. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian mengenai *Organisational Justice*, khususnya dalam Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Melalui Kepuasan Kerja yang telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Umumnya, penelitian berupa skripsi, tesis, dan jurnal-jurnal diterbitkan dalam media cetak maupun elektronik. Hasil dari penelitian-penelitian membantu penulis dalam menjelaskan variabel-variabel terkait serta membandingkan perbedaan dari penelitian tersebut. Adapun beberapa penelitian terdahulu adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.7
Penelitian Terdahulu mengenai Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santosa (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien determinasi R^2 (<i>R square</i>) sebesar 0,214 atau sebesar

			21,4% dan signifikan. Demikian juga dengan keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 0,100 atau 10% dan signifikan.
2	Samad (2006)	Pengaruh Antara Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Hasil Kerja Karyawan Meliputi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
3	Cecilia Ratna Hapsari (2008)	Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajer dan Kepuasan Kerja : Partisipasi Anggaran sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesis-hipotesis yang diajukan kecuali hubungan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa hubungan langsung keadilan prosedural dengan kinerja

			<p>manajer dan kepuasan kerja lebih kuat dibanding hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh variabel partisipasi anggaran karena hubungan tidak langsung yang memediasi antara keadilan prosedural dengan kinerja manajer dan dan kepuasan kerja menunjukkan nilai yang rendah dan lemah.</p>
4	Siti Hidayah dan Haryani (2013)	<p>Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BMT Hudatama Semarang dibuktikan dengan output dari keadilan distributif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,201 dan taraf signifikannya sebesar $0,034 < 0,05$, dan output dari variabel keadilan</p>

			<p>prosedura dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,314 dan taraf signifikannya sebesar $0,026 < 0,05$, maka disimpulkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan prosedural.</p>
5	<p>Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu (2013)</p>	<p>Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan dengan tingkat Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening</p>	<p>1) Hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan.</p> <p>2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural dan kepuasan karyawan.</p> <p>3) Terdapat pengaruh antara keadilan prosedural terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan karyawan yang ditunjukkan adanya pengaruh mediasi</p>

			<p>nilai t_{hitung} lebih besar dengan t_{tabel} (4, 940 > 1, 667) dan koefisien mediasi 0,415.</p>
6	Arif Hasan (2002)	Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention To Leave	<p>Hasil hipotesis bahwa kedua persepsi equity internal dan eksternal berhubungan positif dengan komitmen dan berhubungan negatif dengan niat untuk meninggalkan. Di antara semua aspek, promosi equitas tampaknya menjadi prediktor yang paling signifikan. Kedua faktor keadilan distributif dan prosedural membuat kontribusi yang signifikan terhadap komitmen karyawan dan niat untuk keluar.</p>
7	Robiansyah (2009)	Pengaruh keadilan prosedural dan informasional terhadap komitmen strategis dengan	<p>Hasil temuan menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan informasional berhubungan positif dan</p>

		<p><i>job tenure</i> (masa jabatan) sebagai variabel pemoderasi</p>	<p>signifikan terhadap komitmen strategik. Namun, masa jabatan berhubungan negatif meskipun tidak signifikan terhadap komitmen strategik. Masa jabatan memoderasi hubungan antara keadilan prosedural persepsian dan komitmen strategik namun tidak memoderasi hubungan antara keadilan informasional dan komitmen strategik</p>
8	Sri Haryanti (2009)	<p>Peran Kekuasaan Pimpinan dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit</p>	<p>Hasil penelitiannya adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kekuasaan pimpinan dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi, 2) Tidak ada hubungan yang signifikan antara kekuasaan pimpinan dengan komitmen organisasi,

			3) Ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.
--	--	--	--

1.7. Kerangka Berfikir

1.7.1 Hubungan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Me) dengan keadilan distributif sebagai variabel bebas (X1) terhadap komitmen karyawan sebagai variabel terikat (Y).

Spector (1997) dalam Mediani (2011) mengemukakan kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ia mengemukakan dimensi kepuasan karyawan melalui beberapa aspek, yaitu: 1) gaji, 2) promosi, 3) atasan, 4) manfaat ganda, 5) penghargaan, 6) kondisi operasional pekerjaan, 7) rekan kerja, 8) lingkungan kerja, dan 9) komunikasi.

Keadilan distributif adalah hal ini secara sederhana menjelaskan konsep teori keadilan yaitu persepsi seseorang terhadap *outcome* yang diterima dari organisasi dengan *input* yang ia berikan kepada organisasi. Individu akan merasa diperlakukan adil dilihat dari seberapa besar *outcome* yang ia terima dari organisasi berbanding dengan input yang ia berikan kepada organisasi.

Menurut Allen dan Mayer (1990) komitmen karyawan terbagi menjadi 3 dimensi, yaitu 1) komitmen afektif, 2) komitmen keberlanjutan, dan 3) komitmen normatif. Komitmen yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mendistribusikan apa yang menjadi tujuan keadilan distributif. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran, atau keuntungan.

Ketika hasil distribusi tersebut dirasa adil oleh karyawan dengan membandingkan input yang ia berikan kepada organisasi dengan *outcome* yang organisasi keluarkan untuk karyawan ataupun bandingannya dengan karyawan lain maka ia akan merasa puas. Ketika karyawan merasa puas, sangat memungkinkan karyawan untuk berkomitmen pada organisasi.

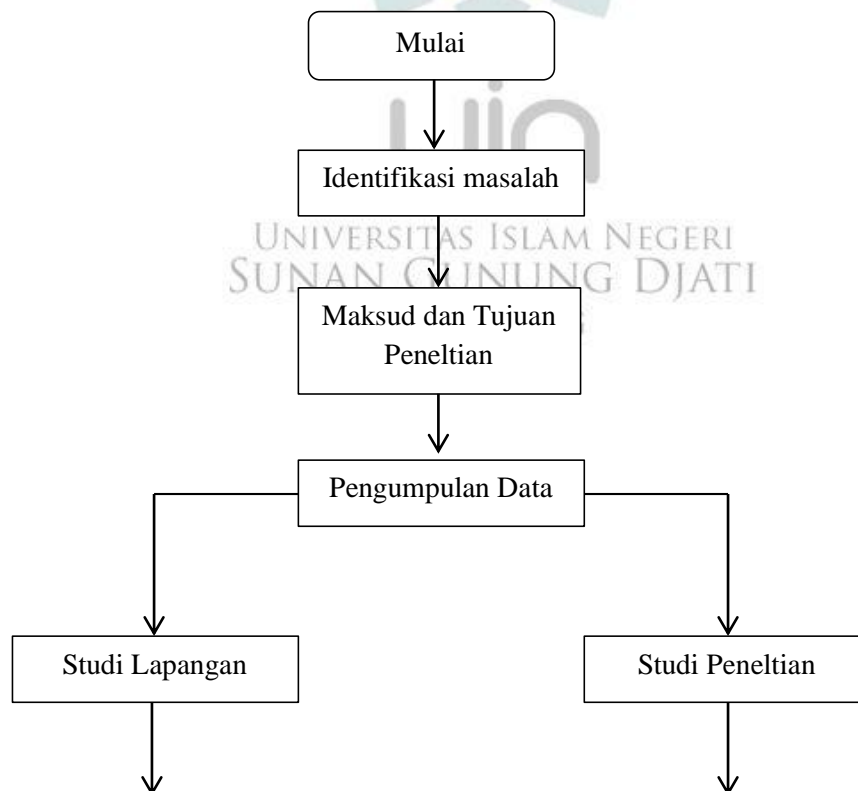
1.7.2 Hubungan kepuasan kerja sebagai pemediasi (Me) dengan keadilan prosedural sebagai variabel bebas (X2) terhadap komitmen karyawan sebagai variabel terikat (Y).

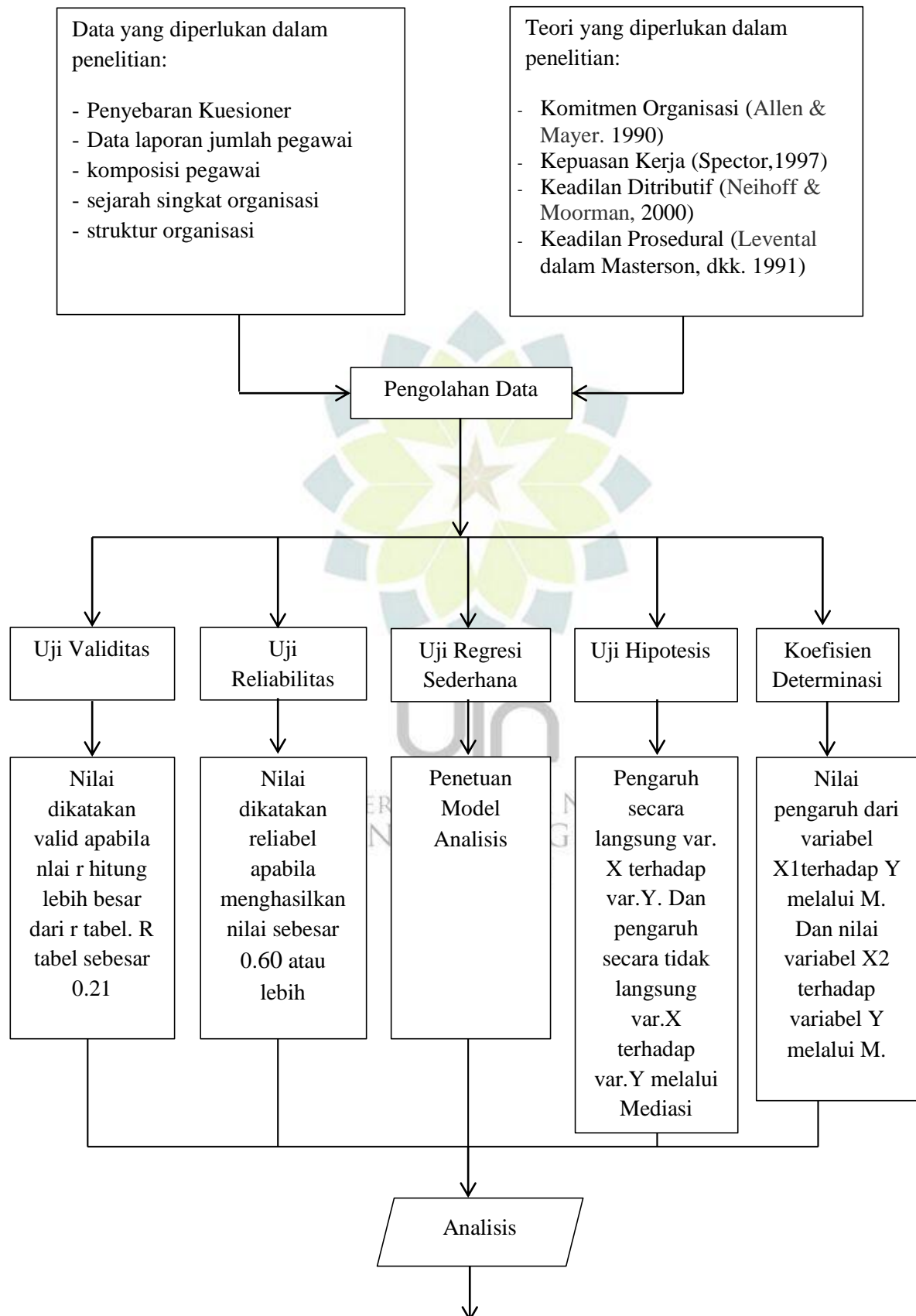
Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian terhadap prosedur yang diterapkan oleh atasan. Apabila prosedur atau aturan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan melalui kebijaksanaan atasan, maka karyawan merasakan memperoleh rasa keadilan yang tinggi dari perusahaan. Keadilan yang didasarkan dari persepsi karyawan dalam menjalankan

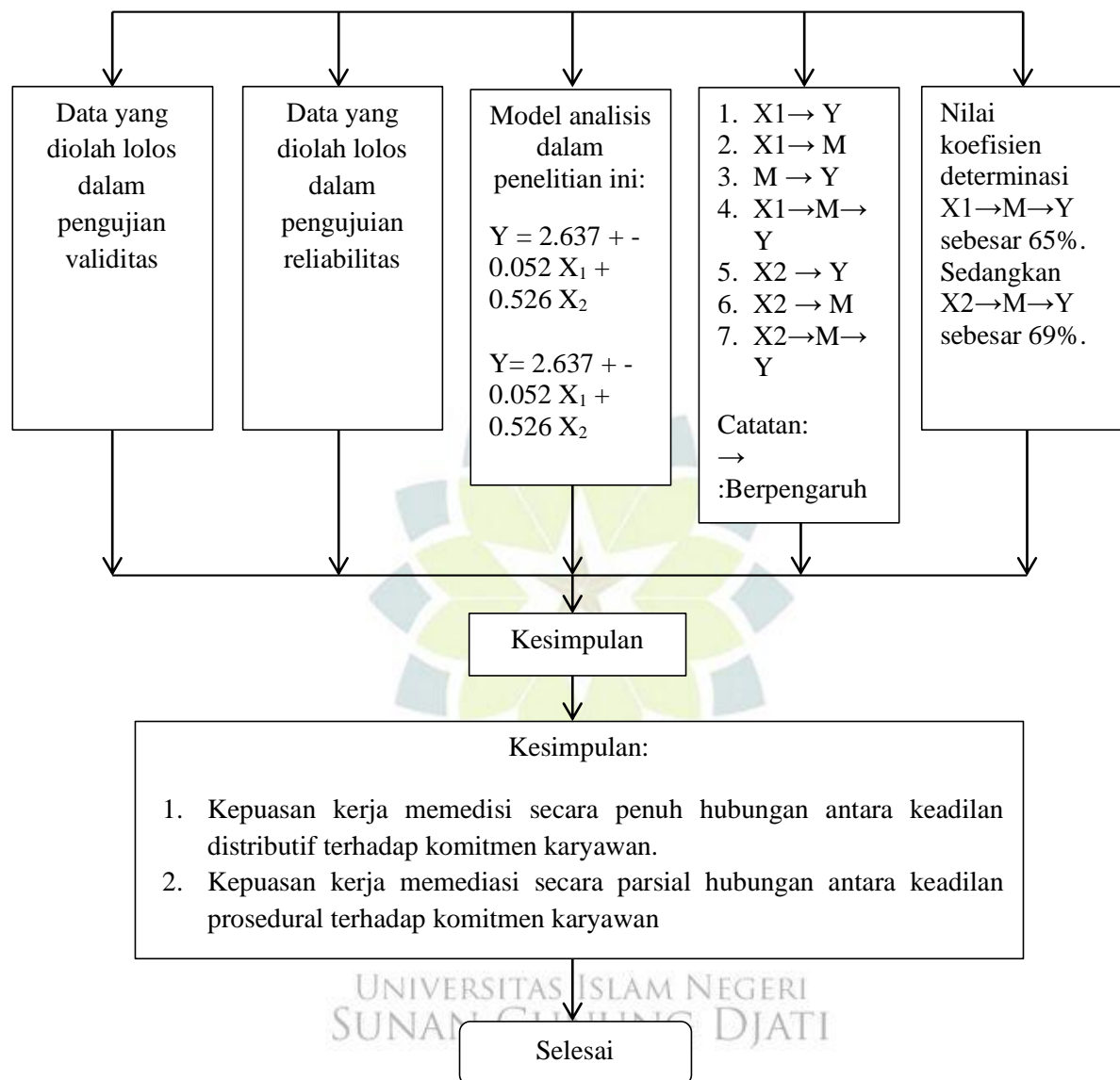
prosedur-prosedur yang ada pada perusahaan tersebut disebut sebagai keadilan prosedural.

Ketika para karyawan puas maka karyawan akan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Kepuasan juga didapatkan dari perlakuan adil pimpinan organisasi terhadap bawahannya. Keadilan bisa dirasakan ketika karyawan membandingkan apa yang mereka berikan untuk organisasi dengan apa yang organisasi berikan pada karyawan. Tidak hanya dari hasil yang diperolehnya saja, namun dari proses yang dilakukan organisasi sesuai dengan aturan yang ada. Kepuasan karyawan tersebut juga dapat menjadi bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi.

Gambar 1.7 Diagram Alir Kerangka Pemikiran Penelitian







1.8. Hipotesis Penelitian

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

H₁ : H_a : Keadilan Distributif berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.

- Ho : Keadilan Distributif tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.
- H2 : Ha : Keadilan Distributif berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.
- Ho : Keadilan Distributif tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.
- H3 : Ha : Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.
- Ho : Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.
- H4 : Ha : Keadilan distributif melalui Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Karyawan.
- Ho : Keadilan Distributif melalui Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.
- H5 : Ha : Keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.
- Ho : Keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan
- H6 : Ha : Keadilan Prosedural berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
- Ho : Keadilan Prosedural tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.
- H7 : Ha : Keadilan Prosedural melalui Kepuasan Kerja berpengaruh

terhadap Komitmen Karyawan.

Ho : Keadilan Prosedural melalui Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan.

