

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia memegang peranan penting sebagai pondasi dari setiap aktivitas organisasi guna meningkatkan performanya dalam pekerjaan. Salah satu faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya adalah komitmen organisasi. Menurut Allen & Meyer (dalam Ridwan & Gunawan, 2009 dalam Hwei & Santosa, 2012) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa terhadap organisasi. Komitmen nampak dalam bentuk sikap yang terpisah, tetapi tetap saling berhubungan erat, yaitu identifikasi dengan misi organisasi, keterlibatan secara psikologis dengan tujuan-tujuan organisasi dan loyalitas serta keterikatan dengan organisasi.

Handiyani (2013) dalam Liwun dan Prabowo (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi menjadi titik berat dalam organisasi yang akan memutuskan pekerja tetap berada pada organisasi atau tidak. Komitmen bukan hanya sekedar *do the difine jobs* (mengerjakan tugas), melainkan *go the extra miles beyond the call of duties* (melampaui tugas yang diberikan), sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang lebih terhadap organisasi. Pengertian komitmen saat ini memang tak lagi sekedar wujud kesediaan karyawan untuk

bertahan dalam suatu organisasi dengan jangka waktu yang lama, namun hal yang lebih penting adalah mereka mau memberikan yang terbaik terhadap organisasi bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui kewajiban yang ditetapkan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dikaji lebih dalam khususnya dalam bidang psikologi karena semakin berkembangnya komitmen di dalam diri individu, maka semakin berkurangnya gejala-gejala yang sejatinya bersifat negatif. Gejala-gejala tersebut dapat berupa pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja dan turnover (Rahayu, 2012 dalam Liwun dan Prabowo 2015). Sehingga, mengkaji strategi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan komitmen sangat penting dilakukan oleh suatu organisasi (Hasmarini & Yusniawan, 2008 dalam Rejeki, 2015).

Peneliti menganggap penelitian ini penting untuk dilakukan pada pegawai PKP2A (Pusat Kajian, Pelatihan dan Pendidikan Aparatur) 1 Lembaga Administrasi Negara khususnya pegawai bidang Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Aparatur serta pegawai bidang PKKA (Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur). Dewasa ini bidang yang mendapat prioritas penting dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJN) tahun 2005-2025 adalah bidang pembangunan aparatur negara. PKP2A 1 LAN sebagai satuan kerja dibawah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan guna meningkatkan kemampuan

administrasi dan aparatur negara melalui tercapainya masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, mengemban amanat untuk mengembangkan bidang administrasi negara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia penyelenggara negara di daerah, memiliki peran yang sangat strategis untuk dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan pembangunan aparatur negara.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa PKP2A 1 LAN memerlukan pegawai yang memiliki keahlian khusus dan kreatif untuk menciptakan inovasi juga ketelitian yang baik demi menunjang pekerjaannya yang rumit dalam hal pengkajian, pendidikan juga pelatihan aparatur negara demi terpenuhinya tanggung jawab untuk menjadikan aparatur daerah memiliki kualitas yang baik dan kompeten untuk pemenuhan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Maka dibutuhkan komitmen organisasi yang tinggi, karena apabila karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka akan memperlihatkan kontribusi mereka pada lembaga tempat mereka bekerja secara optimal.

Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah keadilan organisasi (*organizational justice*). Aspek keadilan organisasi menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi, karena apabila keadilan tersebut tidak ada, maka dapat menyebabkan turunnya komitmen (Skitka & Bravo, 2005 dalam Kristanto, 2015). Menurut Greenberg (1990) dalam Noruzi dkk. (2011) dalam Wijayanto (2015), mengungkapkan keadilan organisasi sebagai konsep yang

menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Beberapa penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima karyawan, akan menciptakan rasa keterikatan karyawan tersebut, pada akhirnya menciptakan komitmen organisasi (Noruzi et. al., 2011; Usmani dan Jamal, 2013).

Moorman (1991) dalam Kristanto (2015) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif (hasil yang mereka terima dari organisasi), keadilan prosedural (kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan), dan keadilan interaksional (perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi). Penelitian di bidang *organizational justice* menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun (Cobb dkk., 1995 dalam Sugiarti, 2005 dalam Hwei & Santosa, 2012). Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya untuk perbaikan organisasi.

Keadilan organisasi haruslah diterapkan oleh PKP2A 1 LAN terhadap pegawainya, dimana bila pegawai merasakan persepsi yang adil dari organisasi maka mereka akan bekerja secara sungguh-sungguh dalam upaya meningkatkan dan mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja aparatur setiap daerah, dan semakin meningkatkan komitmen organisasi mereka, karena salah satu fungsi PKP2A 1 LAN adalah

melaksanakan kediklatan baik dalam hal pembinaan kediklatan maupun dalam hal penyelenggaraan kediklatan aparatur. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Akanbi dkk (2013) dalam Nurcahyani (2016) bahwa keadilan organisasi merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi.

Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti melalui wawancara tidak terstruktur terhadap beberapa pegawai PKP2A 1 LAN secara acak dari perwakilan bagian Umum dan Administrasi, bidang KKI AN (Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara), bidang DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan Aparatur) dan bidang PKKA (Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur) menunjukkan bahwa fenomena yang terjadi saat ini yaitu secara mayoritas pegawai merasa bahwa kesibukan pimpinan dan jam kerja yang padat tidak menjadi penghalang mereka untuk berinteraksi mengenai pekerjaan. Pegawai tidak merasa canggung ketika berinteraksi dengan pimpinan karena budaya birokrasi di PKP2A 1 LAN yang tidak kaku. Namun tentunya pegawai harus tetap mengetahui batasan dalam hal bersikap dan berinteraksi. Selain itu juga masih ada pegawai yang merasa tidak ingin terlalu dekat dengan pimpinannya, sehingga tingkat intensitas kedekatan antara pimpinan dan pegawai secara personal tidaklah sama.

Permasalahan lainnya yaitu masih adanya pegawai PKP2A 1 LAN yang bersantai dan keluar kantor pada saat jam kerja, kemudian sering terjadi keterlambatan tiba di lokasi kerja sehingga tidak sesuai dengan jam

kerja yang telah ditentukan. Hal lain yang menjadi permasalahan adalah ketika peneliti melakukan percakapan dengan beberapa pegawai saat penyebaran kuesioner, ada yang mengatakan bahwa mereka memiliki keinginan untuk pindah tempat kerja, namun dikarenakan perpindahan seseorang ke instansi/organisasi lain harus mengikuti prosedur baku dan atas izin pimpinan maka hal tersebut dirasa sulit untuk dilakukan. Selain itu kekurangan menjadi PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah tidak dapat melakukan negoisasi perihal gaji dikarenakan gaji yang didapat sudah diberikan sesuai dengan tingkat golongan, yang membedakan hanya insentif dan tunjangan. Seorang PNS harus taat pada aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah karena sumpah pegawai adalah setia pada negara dan rakyat bukan pada satu organisasi saja. Hal tersebut menunjukkan adanya penurunan komitmen organisasi yang apabila tidak ditangani dapat menyebabkan penurunan sikap terlibat seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang akan berdampak buruk pada kinerja.

Terdapat faktor lain yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi yaitu keterlibatan kerja (*job involvement*). Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga dapat menghasilkan kerja yang maksimal (Ansel & Wijono, 2012). Didukung oleh Robbins (1996) dalam Ansel & Wijono (2012) yang menyatakan keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi.

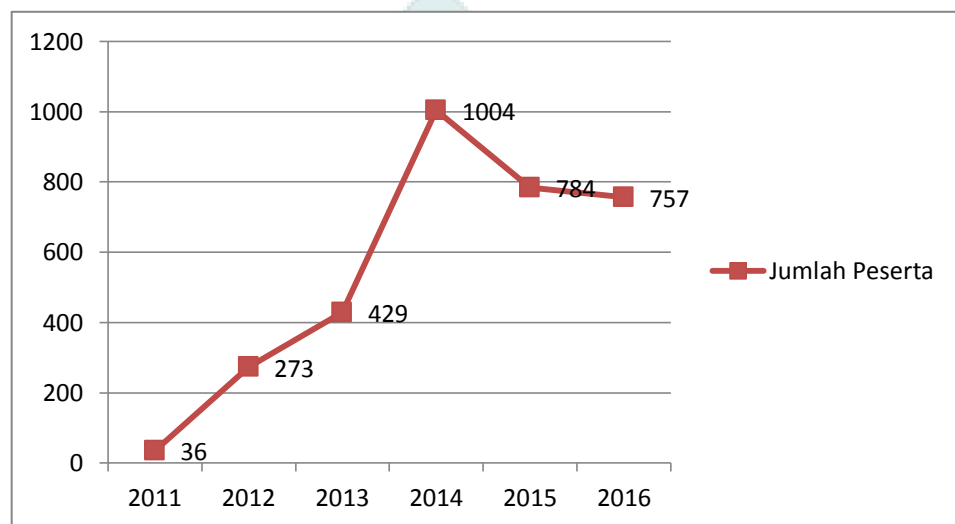
Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja digunakan sebagai variabel moderasi agar dapat mengetahui bagaimana keterlibatan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah DeCareful & Schaan (dalam Lambert, 2008 dalam Ansel & Wijono, 2012) menyatakan individu dengan tingkat keterlibatan tinggi akan menempatkan kepentingan pekerjaan di pusat hidupnya. Selanjutnya, Brown (1996) dalam Ansel & Wijono (2012) berpendapat bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan produktivitas dalam meningkatkan pengalaman bekerja, hal ini sangat logis dan menarik untuk diteliti.

Sikap yang mencerminkan keterlibatan kerja harus dimiliki oleh pegawai PKP2A 1 LAN. Sesuai dengan amanah dalam Undang-Undang No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaga Administrasi Negara memiliki peran penting dan strategis dalam pelaksanaan kediklatan. Juga hadirnya undang-undang tersebut semakin menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia Aparatur secara eksplisit telah mendudukan kompetensi sebagai dasar utama untuk menentukan kebijakan pengembangan karir terutama dalam hal promosi, rotasi, mutasi dan peningkatan kemampuan seorang aparatur. Dengan demikian apabila pegawai memiliki sikap keterlibatan kerja yang tinggi maka secara otomatis meningkatkan pula komitmen mereka dan berdampak positif pada kemajuan organisasi.

Hal inilah yang mendasari jumlah peserta PKP2A 1 LAN yang telah terpetakan kompetensinya terus mengalami peningkatan sampai tahun 2014 namun mengalami penurunan pada tahun 2015 dan 2016. Jumlah peserta penilaian kompetensi selama enam tahun tersebut dapat dilihat dari grafik berikut :

Gambar 1.1

Data Jumlah Peserta Penilaian Kompetensi Tahun 2011-2016



Sumber: LAKIP PKP2A 1 LAN tahun 2011-2016 (data diolah peneliti)

Grafik menunjukkan bahwa jumlah peserta yang telah terpetakan kompetensinya terus mengalami peningkatan sampai tahun 2014. Namun pada tahun 2015 jumlah peserta mengalami penurunan sejumlah 220 orang. Kemudian pada tahun 2016 kembali menurun sebanyak 27 orang. Kecenderungan penurunan jumlah peserta ini dikarenakan metode, karakteristik peserta dan tujuan penilaian kompetensi pada tahun 2015 dan 2016 berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya.

Kinerja PKP2A 1 LAN pada tahun 2016, diindikasikan dengan capaian sejumlah IKU (Indikator Kinerja Utama). Data yang diperoleh dari LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) PKP2A 1 LAN tahun 2016 menunjukkan bahwa dari 15 (lima belas) indikator kinerja tersebut, 13 (tiga belas) IKU berhasil dicapai namun ada 2 diantaranya yang tidak tercapai yaitu “jumlah badan diklat yang dibina” dan “Skor LAKIP PKP2A 1 LAN” dengan sasaran strategis “Tewujudnya peningkatan kelembagaan, tatalaksana, dan SDM aparatur PKP2A 1 yang profesional, serta akuntabilitas lembaga PKP2A 1 LAN” tidak mencapai target yang ditentukan, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Capaian Kinerja IKU PKP2A 1 LAN

Sasaran Strategis	IKU	Target	Realisasi	Presentase
Tewujudnya peningkatan kelembagaan, tatalaksana, dan SDM aparatur PKP2A 1 yang profesional, serta akuntabilitas lembaga PKP2A 1 LAN	Skor LAKIP PKP2A 1 LAN	79	64,22	81,29%

Sumber : LAKIP PKP2A 1 LAN tahun 2016 (data diolah peneliti)

Realisasi skor LAKIP yang diperoleh PKP2A 1 LAN pada tahun 2016 adalah 64,22 yang artinya mengalami penurunan dibandingkan tahun 2015. Dimana capaian untuk IKU ini presentasinya sebesar 81,29% atau tidak mencapai target yang ditetapkan. Dukungan berupa keadilan

organisasi, sikap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi perlu ditingkatkan.

Merujuk pada teori serta fenomena yang terjadi pada objek penelitian PKP2A 1 LAN yang telah dijelaskan, juga demi tercapainya komitmen organisasi yang berkelanjutan melalui keadilan organisasi dan keterlibatan kerja, mendasari untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul *“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara)”*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan beberapa data yang diperoleh oleh peneliti, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Persepsi mengenai keadilan organisasi baik keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai dapat menurunkan komitmen organisasi dan berdampak terhadap kinerja pegawai yang dapat dilihat dari capaian IKU yang tidak tercapai pada tahun 2016.
2. Masih ada pegawai yang memiliki keinginan untuk dapat pindah dari PKP2A 1 LAN ke organisasi lain seandainya dapat dilakukan.
3. Masih ditemukan pegawai yang bersantai dan keluar masuk kantor pada saat jam kerja.

4. Masih ditemukan pegawai yang tiba di lokasi kerja tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara?
2. Apakah terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara?
3. Seberapa besar pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan adanya keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara.

2. Untuk mengetahui pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan adanya keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi pada pegawai PKP2A 1 Lembaga Administrasi Negara.

E. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi secara teori berkaitan dengan keadilan organisasi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Juga menjadi bahan literatur bagi rekan-rekan akademisi yang melakukan penelitian sejenis, dan memberikan bukti empiris pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian bagi peneliti untuk mengaplikasikan serta menggunakan konsep-konsep yang diterima selama proses belajar. Juga diharapkan dapat memberikan gambaran terhadap PKP2A 1 LAN mengenai bagaimana keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan diperkuat oleh keterlibatan kerja serta memberikan masukan mengenai pentingnya

keadilan organisasi dan sikap keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi pada karyawan terbentuk karena adanya keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja (Rahayu, 2013). Cropanzano et. Al, (2007) dalam Rahayu (2013) menyatakan bahwa karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasi 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 pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional).

Abubakr et al. (2013) dalam Nurcahyani (2016) menyatakan bahwa keadilan dalam semua praktik sumber daya manusia pantas mendapat perhatian dari sudut pandang karyawan, karena keadilan organisasi merupakan komponen penting dan prediktor organisasi yang sukses. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif (Nurcahyani, 2016). Menurut

Lind dan Tyler (Karen Yuan W. dan Dilek Z.N, 2010 dalam Nurcahyani, 2016) terdapat bukti bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh otoritas, maka karyawan tersebut cenderung akan lebih menerima keputusan, terutama jika proses keputusan yang diambil dianggap adil.

Abubakr dan Majid Al Kathairi (2013) dalam Nurcahyani (2016) menyatakan bahwa selama bertahun-tahun praktisi dan peneliti percaya bahwa komitmen setia pekerja adalah cenderung menjadi karyawan yang produktif. Kemudian, saat ini karyawan mencari organisasi yang menawarkan keadilan atau tempat kerja di mana semua orang merasa diterima, dihormati dan dihargai. Menurut Cowherd dan Levine (Mohamed E. Ibrahim dan Ann O. Perez, 2014 dalam Nurcahyani, 2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Signifikansi hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi sudah banyak diteliti, diantaranya yang telah dilakukan oleh Ruth Klendauer dan Jurgen Deller (2008) terhadap 128 manager dari 37 perusahaan di Jerman, ditemukan bahwa ketiga jenis keadilan di atas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi,

sedangkan Xinyan et al. (2010) menghasilkan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normatif 793 pekerja industri di China (Sancoko & Panggabean, 2015).

Hal tersebut memberi kontribusi terhadap peneliti bahwa ketika karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif. Artinya hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka akan berdampak pada semakin tingginya perasaan karyawan dihargai dan disejahterakan yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi.

2. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Karyawan yang memprioritaskan diri terhadap pekerjaannya akan membuat dampak positif, yakni mereka bekerja secara maksimal dan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dipengaruhi beberapa faktor seperti sikap terhadap pekerjaan, dukungan rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan yang lain (Istijanto, 2005 dalam Mariyanti, 2014). Keterlibatan kerja adalah tingkatan di mana seseorang lebih memihak kepada pekerjaan yang sedang dilakukannya sekarang (Kanungo 1982; Lawler dan Hall, 1970 dalam Markku Riipinen, 1997, dalam Mariyanti, 2014).

Karyawan yang menganggap pekerjaan sebagai hal yang utama akan merasakan keterikatan secara pribadi yang akan menempatkan pekerjaan sebagai bagian hidup dan ada rasa tanggung jawab untuk tidak meninggalkan pekerjaan. Ansel & Wijono (2012) mengungkapkan penelitian yang dilakukan oleh Kartiningsih (2007), McNeese-Smith (1996), Dwi Putra (2012), Karim (2010), Uygur & Kilic (2009), Blau dan Boal (1987) telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi artinya bahwa dengan peningkatan keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi ditunjukkan dengan keterikatan secara psikologis terhadap organisasi, rasa ingin tetap tinggal dalam organisasi dan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Pegawai yang memihak kepada pekerjaan yang dilakukan sekarang dikatakan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya jika ia berkeinginan bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sejauh mana para pegawai ini terlibat dan berkomitmen pada tugas-tugasnya tertentu (Mariyanti, 2014).

Berlandaskan pada penjelasan yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa dengan adanya keterlibatan kerja akan mengakibatkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, dimana jika karyawan menganggap pekerjaan merupakan kebutuhannya ia akan lebih memfokuskan dirinya terhadap pekerjaan serta ingin menjadi yang

terbaik, kinerja karyawan pun akan meningkat hingga terciptanya rasa keterikatan berupa komitmen organisasi yang tinggi sehingga sasaran dan tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dimoderasi Oleh Keterlibatan Kerja

Komitmen organisasi mencerminkan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi (Gibson, 2009). Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan menciptakan perasaan positif dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut secara langsung menimbulkan sikap keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dimana individu tersebut merasa bahwa pekerjaan itu penting dan menjadi bagian dari hidupnya.

Darsana & Putra (2017) mengungkapkan bahwa penelitian yang telah dilakukan oleh Oceani dan Sriathi (2015), Sancoko dan Panggabean (2015), Suliman dan Kathairi (2013), Akanbi et al. (2013) serta Akuzum (2014) semuanya menemukan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kemudian Menurut Robbins (dalam Setiani, 2017) individu dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Penelitian yang dilakukan Maria Finsensia Ansel dan Sutarto Wijono (2012) juga

penelitian Stephanus Benedictus Bera Liwun dan Hendro Prabowo (2015) dalam Ariansah (2017) memberi argumen dan hasil yang menguatkan bagi peneliti mengenai pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi.

Pemaparan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional), keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Sejauh penelusuran peneliti, belum menemukan hasil penelitian yang menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi yang dimoderasi oleh keterlibatan kerja. Namun, peneliti melakukan penelusuran teori dari penelitian terdahulu yang membahas mengenai keadilan organisasi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja dalam tabel berikut :

Tabel 1.2

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
1.	Dewi Nurcahyani (2016)	Pengaruh keadilan organisasional terhadap Komitmen organisasi dengan jarak kekuasaan Sebagai variabel moderating (studi pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang).	Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka karyawan akan	Penelitian ini menguji antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi yang dimoderasi oleh jarak kekuasaan. Sementara penelitian sekarang

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
			semakin meningkatkan komitmennya terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan perilaku dan sikap positif terhadap organisasi karena merasa senang dan nyaman dalam bekerja.	menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi yang dimoderasi oleh keterlibatan kerja.
2.	I Wayan Wira Sutrisna dan Agoes Ganesha Rahyuda (2014)	Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan: 1) bahwa ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja seorang paramedis, 2) terdapat dua elemen penting dalam menumbuhkan rasa berkomitmen dalam diri setiap paramedis, yaitu keadilan organisasi dan kepuasan kerja, 3) Suatu komitmen yang kuat akan tercipta dari sebuah kepuasan yang timbul dari	Penelitian ini menguji pengaruh elemen keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sementara penelitian yang dilakukan penulis sekarang hanya menguji pengaruh elemen keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
			dalam diri setiap individu apabila suatu instansi mampu memberikan suatu rasa keadilan bagi mereka.	
3.	Anggraeni Tri Rejeki (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan kerja sebagai mediasi (Studi kasus pada karyawan PT Purinusa Eka Persada Bawen).	Keadilan organisasional tidak mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasional yang mereka rasakan, tidak mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja pada PT. Purinusa Ekapersada.	Penelitian ini menggunakan model mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sementara penelitian yang penulis lakukan menggunakan model moderasi dengan variabel keterlibatan kerja.
4.	Karim dan Rehman (2012)	<i>Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen	Penelitian ini menggunakan variabel pemberdayaan untuk menguji pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
		<i>Government Organizations of Pakistan.</i>	organisasional. Tetapi pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.	penulis tidak menggunakan variabel pemberdayaan untuk menguji pengaruh terhadap komitmen organisasi.
5.	Eka Mariyanti, SE, MM (2014)	Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Studi kasus pada perawat Rumah Sakit Swasta di Kota Padang).	Dari hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa variabel keterlibatan kerja (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y), dimana nilai koefisien regresinya adalah positif sebesar 0.494 dan tingkat signifikannya sebesar 0.000 lebih kecil dari alpha 0.05 dan berarti hipotesis Ha diterima.	Penelitian ini menguji pengaruh langsung keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja dijadikan sebagai variabel moderating (memperkuat atau memperlemah).
6.	Jerry Marcellinus Logahan; Sherley Marcheline	Budaya organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap	Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan	Penelitian ini menguji pengaruh langsung budaya

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
	Aesaria (2014)	Komitmen Organisasi berdampak pada Kinerja Karyawan Pada BTN – Ciputat.	bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sementara Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk cabang Ciputat.	organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi. Sementara penelitian penulis hanya menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi.
7.	Tian Ariansah (2017)	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dimoderasi oleh Persepsi Dukungan Organisasi.	Keterlibatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan.	Penelitian ini menguji pengaruh keterlibatan kerja sebagai variabel bebas terhadap komitmen organisasi sebagai variabel terikat dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi. Sementara penelitian penulis menguji pengaruh

No	Peneliti	Judul	Hasil	Analisis Perbandingan
				keadilan organisasional sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat dengan keterlibatan kerja digunakan sebagai variabel moderasi.
8.	Maria Finsensia dan Sutarto Wijono (2012)	Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi Di Kepolisian Resor (Polres) Ende	Ada pengaruh yang positif signifikan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi polisi di Kepolisian Resor Ende. Semakin tinggi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja maka akan semakin tinggi komitmen organisasi polisi di kepolisian resor Ende	Penelitian penulis menguji pengaruh keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi kepada pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi .

Sumber : Berbagai jurnal (diolah oleh peneliti)

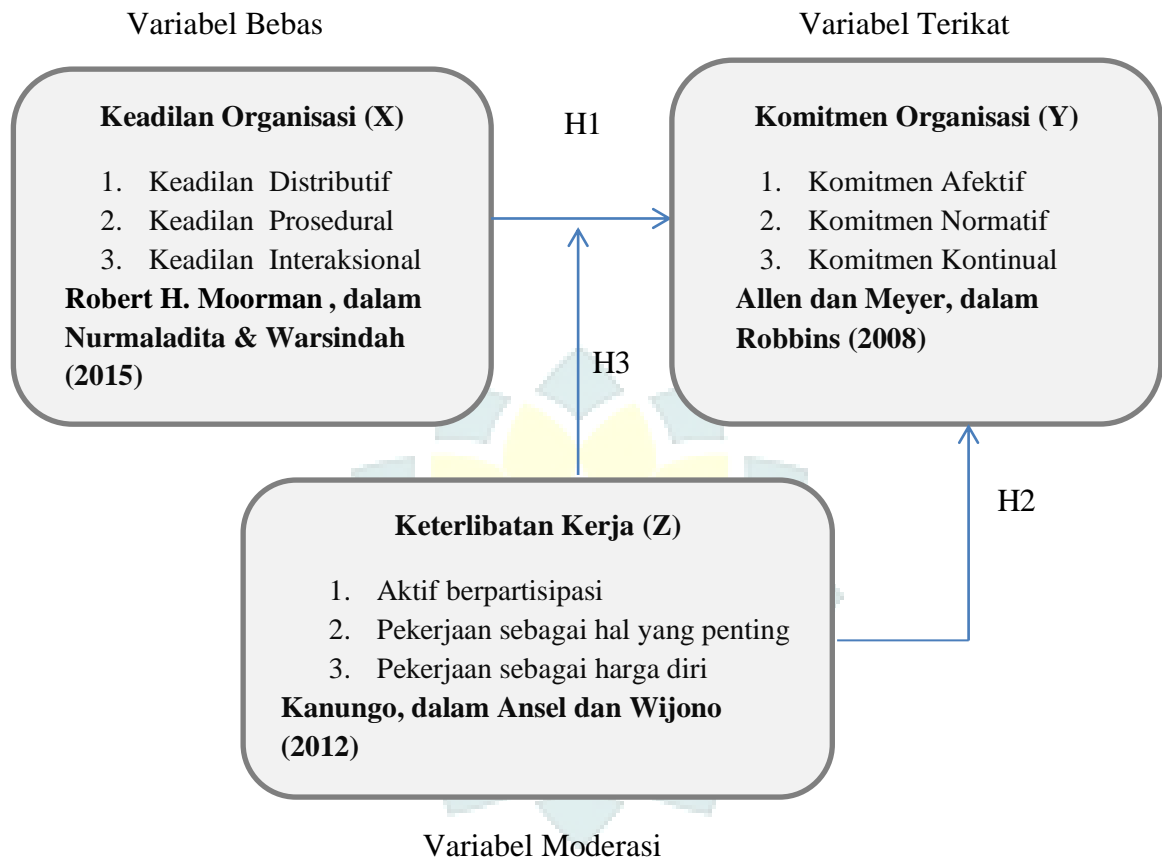
Dengan demikian diduga bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan adanya keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi. Sehingga alur pemikiran dalam penelitian

ini dapat diilustrasikan seperti skema model penelitian moderasi yang dikutip dalam buku Uma Sekaran (2011), pada halaman selanjutnya :



Gambar 1.2

Kerangka Pemikiran



Sumber : Berbagai jurnal (diolah oleh peneliti)

G. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H2 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H3 : Keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi diperkuat oleh keterlibatan kerja.