

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis

2.1.1. Komitmen Organisasi

2.1.1.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi untuk menuju satu atau beberapa tujuan, keadaan pada diri anggota yang mengidentifikasi dengan ciri khas dan tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, untuk itu kesediaan untuk mempertahankan keanggotaannya sesuai dan ketertarikan mereka dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Kusumaputri, 2018).

Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasi merupakan kondisi yang ditinjau secara psikologis dimana seseorang karyawan memihak organisasi tempatnya bekerja serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tempatnya bekerja. Hal ini bisa terjadi karena keterlibatan kerja yang tinggi berarti seseorang individu memihak pada pekerjaan tertentu (Liwun & Prabowo, 2015).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan perasaan, seperti keterikatan, identifikasi dan loyalitas pada organisasi sebagai objek komitmen (Syarif & Yusuf, 2018).

Komitmen organisasi diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Bila seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka berpengaruh pada kinerja pegawai (Syarif & Yusuf, 2018).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan komitmen organisasi ialah keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya, hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Tujuan komitmen organisasi adalah untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan agar tetap eksis di tahun yang mendatang (Kusumaputri, 2018).

Komitmen organisasi dibangun bertujuan untuk menciptakan kualitas kinerja karyawan didalam sebuah perusahaan, dimana komitmen organisasi yang tinggi pasti akan memiliki kualitas kinerja karyawan yang baik dalam menciptakan tujuan perusahaan yang sudah ditentukan agar visi dan misi perusahaan tetap berjalan dengan baik (Luthans, 2010).

Terdapat beberapa manfaat dari komitmen organisasi yaitu diantaranya sebagai berikut :

- 1) Karyawan yang serius dalam menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih tinggi untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam sebuah organisasi.
- 2) Memiliki kemauan yang kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan selalu memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.

- 3) Dengan kesungguhan terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut ialah mekanisme kunci & saluran individu untuk memberikan sumbangan untuk tercapainya tujuan organisasi (Robbins, 2018).

2.1.1.3. Tingkatan Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa tingkatan pada komitmen organisasi yang terkait dengan pengembangan individu pada komitmen organisasi, menggambarkan faktor-faktor yang berperan dalam menentukan tingkatan komitmen anggota cenderung bergerak dari tingkatan rendah ke tingkatan moderat dan berlanjut untuk berkembang ke tingkatan komitmen yang lebih tinggi. Penjelasan dinamika tingkat komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkatan komitmen organisasi yang lebih tinggi dikarakteristikan oleh penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi dan kesediaan untuk memperluas usaha agar tetap berada dalam organisasi.
- 2) Tingkat komitmen yang rendah (*moderate*), dikarakteristikan oleh penerimaan yang rasional dari tujuan dan nilai-nilai organisasi sama dengan kesediaan untuk memperluas usaha untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- 3) Tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dikarakteristikan oleh pemahaman tujuan dan nilai-nilai organisasi, juga kesediaan untuk memperluas usaha untuk tetap bertahan (Kusumaputri, 2018).

2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu :

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi, melalui sikap menyetujui kebijaksanaan

organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian-bagian dari organisasi.

- 2) Keterlibatan yaitu dengan adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi, keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi (Mujib & Indartono, 2012).

Terdapat tiga faktor yang akan memengaruhi komitmen organisasi yakni sebagai berikut :

- 1) Pengalaman Organisasi, pengalaman organisasi ini mencakup kepuasan & motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, peran dalam organisasi dan keterkaitan antara anggota dan supervisor pimpinan pada organisasi tersebut.
- 2) Karakteristik Organisasi, organisasi ini mencakup hal yang berkenaan dengan struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi serta bagaimana kebijakan organisasi disosialisasikan.
- 3) Karakteristik Pribadi Individu, karakter pribadi individu terbagi dua yakni *variabel demografis* & *variabel disposisional*. Adapun variabel demografis ini meliputi jenis kelamin, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja dalam sebuah organisasi. Sementara faktor disposisional ini meliputi kepribadian dan nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi, variabel ini berkaitan kuat dengan komitmen organisasi, karena terdapat perbedaan pengalaman dari setiap anggota organisasi tersebut (Hasibuan, 2010).

2.1.4.5. Indikator-Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator komitmen organisasi terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- 1) *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dihasilkan dan dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) *Normative commitment*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis (Novita, et al, 2016).

Terdapat beberapa indikator-indikator komitmen organisasi didalam sebuah perusahaan ialah :

- 1) *Personal Characteristic* (Karakteristik Pribadi) Karakteristik personal merupakan karakter pribadi seorang karyawan yang berupa sikap-sikap karyawan yang ditunjukkan kepada suatu organisasi atau perusahaan. Karakteristik pribadi merupakan karakter atau kepribadian yang muncul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa sikap dan perilaku.
- 2) *Structural Characteristic* (Karakteristik Struktural) Karakteristik Struktural merupakan karakter atau sikap karyawan terhadap struktur organisasi perusahaan, bagaimana keterlibatan karyawan tersebut kepada perusahaan.
- 3) *Job-related Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan Terkait) Karakteristik pekerjaan terkait yaitu karakter seorang karyawan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya masing-masing juga menentukan tingkat komitmen afektif karyawan.
- 4) *Work Experience* (Pengalaman Kerja) Pengalaman kerja merupakan seberapa lama karyawan bekerja kepada perusahaan tertentu, yang menunjukkan bahwa karyawan

tersebut mempunyai komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Pekerjaan yang tidak hanya dalam satu bidang saja juga dapat menambah pengalaman kerja seorang karyawan (Gibson, 2012).

2.1.2. Keadilan Prosedural

2.1.2.1. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi, suatu prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan dikatakan lebih adil apabila memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka dibandingkan yang tidak memberikan kesempatan (Handoko, 2014).

Keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan, yang mengarah pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses penilaian orang tentang keadilan dari proses pembuatan alokasi hasil keputusan (Gibson, 2012).

Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi outcomes, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut dimana hubungan antara pembuat keputusan dan individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Orang-orang akan menilai keadilan prosedural atas interaksi dengan orang lain dalam dimensi hubungan seperti netralitas, kepercayaan dan penghargaan. Keadilan juga dapat dilihat dari proses yang digunakan dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan alokasi sumber daya (Sudaryono, 2019).

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai saran untuk

mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan (Nitiseminto, 2015).

Keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya. Model kepentingan pribadi yang memiliki arti bahwa persepsi yang dirasakan oleh individu untuk menghasilkan outcomes yang diharapkan. Pada model nilai kelompok memiliki arti bahwa keadilan yang dirasakan karyawan adalah mereka saling membutuhkan dan bekerja sama dalam menjalankan tugas-tugasnya (Rahayu, 2018).

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada, apabila aturan dilaksanakan dengan baik maka karyawan merasa diperlakukan secara adil.

2.1.2.2. Aspek-Aspek Keadilan Prosedural

Terdapat tiga aspek yang dapat digunakan dalam menentukan keadilan prosedural didalam sebuah perusahaan, yaitu :

1) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain

itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.

3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan

2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural memiliki 6 faktor utama yang dapat mempengaruhi diantaranya ialah :

- 1) Konsistensi dimana prosedur harus dijaga konsisten dari waktu ke waktu
- 2) Minimalisasi bias yaitu suatu prosedur tidak boleh memihak pada kepentingan satu pihak
- 3) Akurasi dimana dapat melakukan penilaian keadilan harus berdasarkan catatan objektif atau fakta
- 4) Dapat dikoreksi dimana prosedural harus mempertimbangkan kemungkinan untuk memperbaiki aturan pada saat di perlukan
- 5) Representatif adanya upaya untuk melibatkan semua pihak yang berkaitan dalam penyusunan prosedural dan memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk melakukan kontrol
- 6) Etis dimana prosedur yang ditetapkan harus sesuai dengan standar etika dan moral yang berlaku.

Terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi keadilan prosedural sebagai berikut :

- 1) Konsistensi, semua karyawan diperlakukan sama.
- 2) Kurangnya bias, tidak ada orang atau kelompok diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.

- 3) Keakuratan, keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.
- 4) Pertimbangan wakil karyawan, pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.
- 5) Koreksi, mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
- 6) Norma pedoman profesional tidak dilanggar.

2.1.2.4. Indikator-Indikator Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural dapat diukur dari berbagai hal diantaranya sebagai berikut :

- 1) Konsistensi, artinya dalam prosedur yang adil harus diperhatikan pada tingkat konsistensi prosedur terhadap karyawan dari waktu ke waktu. Setiap orang dianggap memiliki hak dan seharusnya diperlakukan sama dalam suatu prosedur yang sama.
- 2) Netral atau terhindar dari bias, artinya prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan didasarkan pada fakta yang ada, dan bukan berdasarkan pada kepentingan pribadi karyawan atau perasaan pribadi dari otoritas yang melakukan pengambilan keputusan.
- 3) Ketepatan atau akurat, memiliki arti bahwa informasi yang digunakan untuk merumuskan dan membenarkan suatu keputusan bersifat menyeluruh atau lengkap dan memiliki tingkat kebenaran atau ketepatan dan bukan hanya sekedar opini atau pendapat seseorang.
- 4) *Correctability*, yang berarti bahwa prosedur yang adil harus mengandung aturan yang bertujuan untuk bagaimana memperbaiki kesalahan yang telah ada dan menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi.
- 5) *Representatif*, yaitu melibatkan semua elemen yang bersangkutan pada prosedur tersebut.
- 6) Etis, prosedur yang dianggap adil yaitu harus berdasarkan aturan dan standar etika atau moral yang ada (Sastrohadiwiryo, 2015).

Terdapat beberapa indikator-indikator keadilan prosedural diantaranya sebagai berikut :

1) *Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil)

Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan didalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

2) *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)

Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Irawan & Sudarma, 2016).

2.1.3. Keadilan Distributif

2.1.3.1. Pengertian Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana penghargaan dan sumber daya didistribusikan atau diberikan pada semua karyawan di perusahaan. Konsep keadilan distributif tidak lain berhubungan dengan kompensasi yang dianggap sebagai salah satu elemen yang dianggap penting bagi beberapa karyawan di suatu perusahaan (Amin, 2022).

Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referensi lainnya dimana distributif tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran dan penempatan, distributif dapat dikatakan adil ketika penempatan karyawan telah sesuai dengan keahliannya dalam bekerja yang dimana dapat

menghasilkan tujuan yang sudah ditentukan perusahaan berjalan dengan baik (Fathurrahman, 2012).

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan (Yulistiyono et al., 2021).

Keadilan distributif sebagai kesetaraan dan kewajaran karyawan dalam membandingkan hasil yang mereka terima dengan usaha yang mereka lakukan. Sebagai contoh, ketika karyawan mendapatkan apresiasi atau penghargaan, baik berupa finansial maupun nonfinansial ketika mereka melakukan pekerjaan yang baik (Robbins, 2018).

Keadilan distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya dan ukuran yang digunakan untuk menentukan bagian dari sumber daya tersebut. Jenis keadilan ini mempengaruhi persepsi seseorang apakah pelayanan yang diterimanya adil atau tidak dimana konsep keadilan distributif membentuk perilaku pegawai, tanggapan kognitif, dan emosional pegawai. Munculnya reaksi pegawai tersebut dapat dijelaskan dengan perubahan sosial (Kurniasyari & Subiyanto, 2021)

Keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif (Robbins, 2018).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan keadilan distributif ialah sebagai keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian).

2.1.3.2. Tujuan Dan Manfaat Keadilan Distributif

Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Dengan pekerjaan yang sama, reward (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (job satisfaction) tercapai. Selain reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik (Sutrisna & Rahyuda, 2014).

Manfaat dalam keadilan distributif ialah membentuk transaksi antara organisasi dan karyawan dimana karyawan akan terdorong melakukan pekerjaan yang baik di dalam organisasi untuk memperoleh kesejahteraan kehidupan dari hasil yang diberikan organisasi dalam kurun waktu yang lama, pembagian sumber hasil kerja secara adil oleh organisasi menjadi begitu penting bagi karyawan karena menyangkut kesejahteraan kehidupan seseorang (Hasmarini & Yuniawan, 2018).

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Distributif

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keadilan distributif ialah sebagai berikut :

- 1) Karakteristik tugas, artinya sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya dan adanya kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi
- 2) Tingkat kepercayaan bawahan, artinya sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan misalnya semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi
- 3) Frekuensi feedback, artinya semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi

- 4) Kinerja manajerial, artinya sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, sehingga akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi
- 5) Komitmen organisasi, artinya persepsi mengenai system dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi (Robbins, 2018).

Keadilan distributif dapat diukur dari berbagai hal yang ada didalam sebuah perusahaan diantaranya sebagai berikut :

- 1) Perlakuan organisasi.
- 2) Karakteristik tugas
- 3) Tingkat kepercayaan
- 4) Nilai input kerja dengan hasil yang diterima dari organisasi
- 5) Kontrol dan penjelasan hak dan kewajiban, perlakuan organisasi dalam memberikan hak dan kewajiban karyawan (Amin, 2022).

2.1.3.4. Indikator-Indikator Keadilan Distributif

Keadilan distributif dapat di ukur dari berbagai hal diantaranya sebagai berikut :

1) Equity

Memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan pada perusahaan

2) Placement

Memberikan penempatan di perusahaan sesuai dengan keahliannya agar bertujuan dapat memberikan kontribusi penuh dalam menyelesaikan tugas dengan baik

3) Equality

Menyediakan kompensasi yang setara di antara karyawan

4) *Need*

Menyediakan benefit berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan (Robbins, 2018).

Terdapat beberap indikator-indikator keadilan distributif menurut (Putra et al., 2019) sebagai berikut:

1) Jadwal kerja

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

2) Tingkat gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan

3) Beban Kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

4) Penghargaan yang didapatkan

Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

5) Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian,

Adapun perbandingan untuk menjadi topik penelitian, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(She Hwei, T. Elisabeth Cintya Santosa, 2012) Vol. 9, No 2.	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi	Keadilan Prosedural (X_1) Keadilan Distributif (X_2) Komitmen Organisasi (Y)	Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa keadilan distributif, dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
2	(Ida Roudlotul Chasanah, 2016) Vol. 8, No. 3	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi di PT. Sai Apparel Industries Semarang.	Keadilan Prosedural (X_1) Keadilan Distributif (X_2) Komitmen Organisasi (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan procedural berpengaruh positif dan keadilan distributif tidak berpengaruh positif secara parsial sedangkan secara simultan keadilan procedural dan keadilan distributif berpengaruh positif
3	(Agus Lesmana, 2021) Vol. 7, No 2	Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi	Keadilan Distributif (X_1) Keadilan Prosedural (X_2) Kepuasan Kerja (Z) Komitmen Organisasi (Y)	Hasil pengujian ini menunjukkan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
4	(Ikka Kurniasyari, Didik Subiyanto, 2021). Vol. 5, No 2.	Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	Keadilan Distributif (X_1) Keadilan Prosedural (X_2) Kepuasan Kerja (X_3) Komitmen Organisasi (Y)	Berdasarkan hasil penelitian ini keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5	(Rakhmawati Hajiyantri Muji Rahayu, 2018) (Universitas Negeri Yogyakarta)	Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Keadilan Prosedural (X_1) Kepuasan Karyawan (Z) Kualitas Laporan Keuangan (Y).	Berdasarkan hasil penelitian ini keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi
6	(Dwi & Yuniawan, 2018) (Jurnal Bisnis Strategi)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Organisasi Afektif Melalui Kepuasan Kerja	Keadilan Distributif (X_1) Keadilan Prosedural (X_2) Kepuasan Kerja (Z) Komitmen Organisasi (Y)	Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
7	(Yohanes Budiarto, Rani Puspita Wardani, 2000)	Kontribusi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Rekreasi Nusantara Makassar	Keadilan Distributif (X_1) Keadilan Prosedural (X_2) Keadilan Interaksional (X_3) Komitmen Organisasi (Y)	Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
8	(Andry Arifian Rachman, 2014). Vol XVII, No. 3	Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Penganggaran Partisipatif Melalui Komitmen Organisasi	Keadilan Prosedural (X_1) Penganggaran Partisipatif (Y) Komitmen Organisasi (Z).	Berdasarkan hasil penelitian secara parsial dan secara simultan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penganggaran partisipatif melalui komitmen organisasi
9	(Luthfi Irawan Ketut Sudarma, 2016). Vol 5, No 2.	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja	Keadilan Distributif (X_1) Keadilan Prosedural (X_2) Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja (Y)	Berdasarkan hasil penelitian secara parsial dan secara simultan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja
10	(Siti Khaliza, 2022) Vol 3, No 1	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	Keadilan Prosedural (X_1) Keadilan Distributif (X_2) Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi	Berdasarkan hasil penelitian secara parsial tidak berpengaruh sedangkan secara simultan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

				sebagai variabel mediasi
--	--	--	--	--------------------------

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi

Profesionalisme sangat dibutuhkan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi, karena dengan keadilan prosedural, maka secara otomatis tujuan organisasi akan mudah dicapai. Keadilan prosedural itu berlaku untuk semua pegawai mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai saran untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan (Nitiseminto, 2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nitiseminto, 2015); (Kurniasyari & Subiyanto, 2021); (Makahinda, Utary, & Hidayati, 2019); (Muslimin, 2018) dan (Irawan & Sudarma, 2018) yang menyatakan bahwasannya keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.2 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi

Dengan adanya keadilan distributif yang baik terkait didalam organisasi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Dimana dalam memahami kinerja karyawan perlu

adanya keadilan yang mereka terima, agar munculnya rasa kegembiraan atau kepuasan dalam bekerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi.

Keadilan distributif sangat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi dimana kesetaraan dan kewajaran karyawan dalam membandingkan hasil yang mereka terima dengan usaha yang mereka lakukan. Ketika karyawan mendapatkan apresiasi atau penghargaan, baik berupa finansial maupun nonfinansial seketika mereka melakukan pekerjaan dengan baik.

Keadilan distributive memiliki tingkat kompetensi yang stabil dan tinggi terhadap komitmen organisasi, apabila keadilan prosedural terus tetap berjalan dengan baik didalam sebuah perusahaan maka pasti karyawan memiliki jiwa tanggung jawab yang tinggi juga dalam mengatasi permasalahan yang akan dihadapinya, tingkat keadilan yang diterima karyawan menjadi tolak ukur yang akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Sutrisna & Rahyuda, 2019).

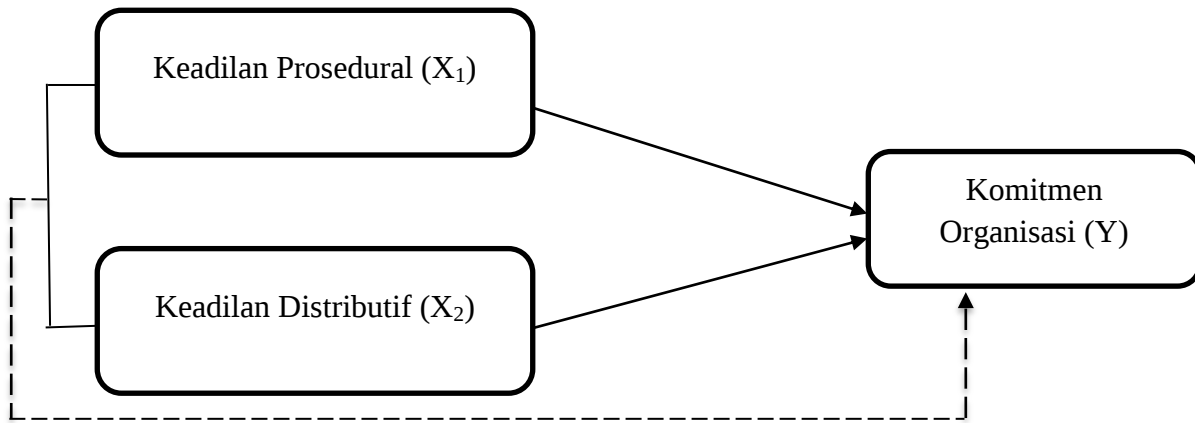
Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahayu, 2018); (Sutrisna & Rahyuda, 2019); (Kurniasyah, 2021); (Amin, 2022); (Rahmawati, 2020) dan (Hastari, Kirana, & Subiyanto, 2023) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.3.3 Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi .

Keadilan prosedural dan keadilan distributif merupakan hal-hal yang sangat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi, apabila para karyawan sudah merasa di beri keadilan dengan gaji dan bonus yang telah diterima maka pasti akan terus meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang berdampak baik terhadap komitmen organisasi

Rasa tanggung jawab dan loyalitas yang ada di dalam diri karyawan muncul di karenakan karyawan merasa puas atau adil dalam bekerja atas pekerjaan yang telah mereka hasil dalam menyelesaikan tugas, dimana keadilan memiliki peran yang sangat penting dalam

menghasilkan komitmen organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwasannya keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual
Sumber : Data Diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Icherry Seluler Indonesia.

H₂ : Keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Icherry Seluler Indonesia.

H₃ : Keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Icherry Seluler Indonesia.