

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. WIJAYA  
KARYA (PERSERO) TBK.**

**SERDY PALEMBANGAN**

**A012191037**



Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK**

Disusun oleh

**SERDY PALEMBANGAN**

**A012191037**



Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN  
*TURNOVER INTENTION* PADA PT. WIJAYA KARYA (PERSERO), TBK

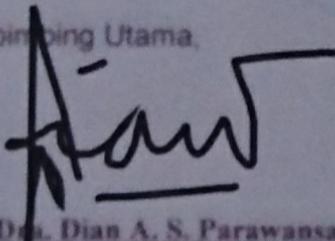
disusun dan diajukan oleh :

**SERDY PALEMBANGAN**  
**A012191037**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal 13 FEBRUARI 2021  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

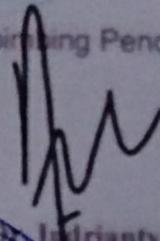
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



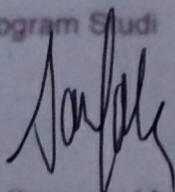
Prof. Dr. Dian A. S. Parawansa, M. Si., Ph.D.  
Nip. 19620405 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Indrianty Sudirman, S.E., M. Si.  
Nip. 19600128 199003 2 001

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Serdy Palembangan  
Nim : A012191037  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Pegawai melalui Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 23 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Serdy Palembangan

## KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera,

Puji syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yesus, karena hanya dengan Kasih Penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, dengan judul : **“Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Wijaya Karya (Persero)Tbk”**.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A. S Parawansa, M.Si., Ph.D selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si selaku Sekertaris Komisi Pembimbing yang telah banyak membantu dan mengarahkan penulis dalam proses penulisan karya tulis ilmiah ini. Tidak lupa penulis ucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Study Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

4. Tim penguji Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Ibu Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr dan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA yang telah banyak memberikan saran masukan yang solutif dan konstruktif untuk membantu penyelesaian penyusunan karya tulis ini.
5. Pak Opik dan Bu Lia serta rekan-rekan Program Magister Manajemen serta rekan-rekan kerja di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan dalam proses kuliah dan penyusunan karya tulis ini.
6. Orang tua terkasih di Toraja dan Mamasa beserta seluruh keluarga besar yang tidak pernah berhenti mendukung dan mendoakan sampai penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan karya tulis ini.
7. Kupersembahkan tesis ini secara khusus buat istri tercinta yang telah banyak mendukung dan meluangkan waktu serta doanya sampai penulis dapat menyelesaikan Pendidikan dan penyusunan karya tulis ini.

Makassar, February 2021

Penulis

Serdy Palembang

## ABSTRAK

**SERDY.** *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk.* (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Indrianty Sudiman).

Penelitian ini bertujuan mengkaji dan menganalisis pengaruh keadilan terhadap komitmen pegawai melalui mediasi kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Divisi Infrastruktur 2.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei. Instrumen kuesioner yang dibuat pada *platform google form* disebarakan kepada 171 pegawai dengan dua kelompok status, yaitu pegawai organik dan pegawai terampil. Pegawai yang memberikan respon sebanyak 152 orang. Pengambilan sampel menggunakan *stratified random sampling* dengan rumus Slovin sehingga didapatkan 120 sampel yang akan digunakan untuk pengolahan data. Data dianalisis menggunakan analisis *jalur/path analysis* dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai; (2) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap *organizational citizenship behavior* pada PT Wijaya Karya (Persero)Tbk.; (3) keadilan organisasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai pada PT Wijaya Karya (Persero)Tbk.; (4) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai pada PT Wijaya Karya (Persero)Tbk.; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT (Persero) Tbk.; (6) *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai pada PT Wijaya Karya (Persero)Tbk.; (7) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai melalui mediasi kepuasan kerja; (8) tidak terdapat pengaruh signifikan dari keadilan organisasional terhadap komitmen pegawai melalui mediasi *organizational citizenship behavior*; (9) pada variabel keadilan organisasi, indikator yang mendapatkan poin persepsi paling tinggi adalah indikator keadilan interaksional, sedangkan yang paling rendah adalah prosedural; (10) pada variabel kepuasan kerja, indikator yang mendapatkan poin persepsi paling tinggi adalah indikator rekan kerja yang mendukung, sedangkan yang paling rendah adalah indikator gaji atau upah yang pantas; (11) pada variabel *organizational citizenship behavior*, indikator yang mendapatkan poin persepsi paling tinggi adalah indikator *courtesy*, sedangkan yang paling rendah adalah indikator *conscientiusness*; dan (12) pada variabel komitmen pegawai, indikator yang mendapatkan poin persepsi paling tinggi adalah indikator komitmen normatif, sedangkan yang paling rendah adalah indikator komitmen kontinu.

Kata kunci: keadilan organisasi; kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen pegawai



12/1/2021

## ABSTRACT

**SERDY.** *The Effect of Organisational Justice on Employees' Commitment through Work Satisfaction on Organisational Citizenship Behaviour in PT. Wijaya Karya (Liability) Tbk* (supervised by Dian A.S. Parawansa and Indrianty Sudirman).

The research aims to examine and analyse the effect of the organisational justice on the employees' commitment through the work satisfaction mediation towards the *organisational citizenship behaviour* in PT. Wijaya Karya (Liability) Tbk of infrastructures division 2.

Data collection was conducted using the survey method, questionnaire instrument made in the *google form* platform and distributed to 171 employees to the two groups of employees' statuses namely organic and skillful. Out of 171 employees, as many as 152 employees gave responses. Samples were selected using the stratified random sampling technique and Slovin's formula, so that 120 samples were obtained to be used for the data processing. They were analysed using the path analysis technique with the help of SPSS version 26 application.

The research result indicates that: (1) the organisational justice has the positive and significant effect on the employees' commitment, (2) the organisational justice has the positive and significant influence on the *organisational citizenship behaviour*, (3) the organisational justice directly has the positive and significant effect on the employees' commitment, (4) the work satisfaction has the positive and significant influence on the employees' commitment, (5) the work satisfaction has the positive and significant effect on the *organisational citizenship behaviour*, (6) the *organisational citizenship behaviour* does have the positive and significant influence on the employees' commitment in PT. Wijaya Karya (Liability) Tbk, (7) the organisational justice has the positive and significant effect on the employees' commitment through the work satisfaction mediation, (8) There is no significant influence of the organisational justice on the employees' commitment through the *organisational citizenship behaviour* mediation, (9) in the organisational justice variable, the indicator obtaining the highest perception point is the interactional justice, whereas the lowest is the procedural justice indicator, (10) in the work satisfaction variable, the indicator obtaining the highest perception point is the supporting co-workers, while the lowest is the proper salary or wage indicator, (11) in the *organisational citizenship behaviour*, the indicator obtaining the highest perception point is the *courtesy*, whereas the lowest is the *conscientiousness* indicator, (12) in the employees' commitment variable, the indicator obtaining the highest perception point is the normative commitment, while the lowest is the continuous commitment indicator.

Key words: Organisational justice, work satisfaction, *organisational citizenship behaviour*, employees' commitment.



## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	viii
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Pembatasan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	9
1.5 Manfaat Penelitian .....	10
1.5.1 Manfaat Teoritis .....	10
1.5.2 Manfaat Praktis .....	10
1.6 Sistematika Penulisan .....	10
BAB II .....	12
TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep .....	12
2.1.1 Keadilan Organisasi .....	12
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	13
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	16
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	16
2.2 Tinjauan Empiris .....	17
2.2.1 Keadilan Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.2.2 Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja .....	18
2.2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Komitmen Organisasi .....	18
2.2.4 Kepuasan Kerja terhadap OCB dan Komitmen Pegawai .....	19
2.2.5 Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Pegawai .....	20
3.1 Bagan Kerangka Pikir .....	21
3.2 Hipotesis Penelitian .....	22
BAB IV .....	23
METODE PENELITIAN .....	23
4.1 Rancangan Penelitian .....	23

4.1.1	Pengertian Metode Penelitian .....	23
4.1.2	Metode Penelitian yang Digunakan .....	23
<b>4.2</b>	<b>Situs dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>24</b>
4.2.1	Tempat Penelitian .....	24
4.2.2	Waktu Penelitian.....	24
<b>4.3</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>24</b>
4.3.1	Populasi Penelitian.....	24
4.3.2	Sampel Penelitian .....	25
<b>4.4</b>	<b>Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>27</b>
4.4.1	Jenis Data.....	27
4.4.2	Sumber Data .....	27
<b>4.5</b>	<b>Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>28</b>
<b>4.6</b>	<b>Pengukuran Instrumen Penelitian.....</b>	<b>28</b>
<b>4.7</b>	<b>Uji Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>29</b>
4.7.1	Uji Validitas.....	29
4.7.2	Uji Reliabilitas.....	30
<b>4.8</b>	<b>Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>31</b>
4.8.1	Uji Normalitas.....	31
4.8.2	Uji Multikolinearitas .....	31
4.8.3	Uji Heteroskedastisitas .....	32
4.8.4	Uji Autokorelasi.....	32
<b>4.9</b>	<b>Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....</b>	<b>33</b>
4.10.1	Variabel Bebas ( <i>Independent Variable</i> ) .....	33
4.10.2	Variabel Terikat ( <i>Dependent Variable</i> ).....	39
<b>4.10</b>	<b>Metode Analisis Data.....</b>	<b>40</b>
4.10.1	<i>Path Analysis</i> .....	40
4.10.2	Statistik Parametris dengan Teknik <i>Paired Sample T-Test</i> .....	42
4.10.3	Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	43
4.10.4	Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	44
<b>BAB V</b>	.....	<b>45</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....</b>	<b>48</b>

5.2.1	Hasil Uji Validitas.....	48
5.2.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	53
<b>5.3</b>	<b>Hasil Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>54</b>
5.3.1	Uji Normalitas.....	54
5.3.2	Uji Multikolinearitas .....	54
5.3.3	Uji Heteroskedastisitas .....	55
5.3.4	Uji Autokorelasi.....	56
<b>5.4</b>	<b>Uji Signifikansi T/ Partial .....</b>	<b>57</b>
<b>5.5</b>	<b>Uji Signifikansi F/ Simultan.....</b>	<b>62</b>
<b>5.6</b>	<b>Hasil <i>Path analysis</i> .....</b>	<b>63</b>
<b>5.7</b>	<b><i>Paired Sample T-Test</i> .....</b>	<b>66</b>
<b>5.8</b>	<b>Pembahasan.....</b>	<b>69</b>
<b>BAB VI</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
6.1	Kesimpulan.....	74
6.2	Saran.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

4.1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja .....	24
4.2. Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian .....	24
4.3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan .....	24
4.4. Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Pendidikan.....	24
4.5. Komposisi Pegawai Berdasarkan Lokasi Kerja .....	24
4.6. Proses pengambilan sampel stratifikasi proporsional.....	25
5.2.1 Hasil Uji Validitas Item Variabel X (Keadilan Organisasional) .....	49
5.2.2 Hasil Uji Validitas Item Variabel M1 (Kepuasan Kerja) .....	50
5.2.3 Hasil Uji Validitas Item Variabel M2 (OCB) .....	51
5.2.4 Hasil Uji Validitas Item Variabel Y (Komitmen Pegawai) .....	52
5.2.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	53
5.3.1 Hasil Uji Multikolinearitas .....	55
5.2.5 Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson .....	57
5.4.1 <i>Model Summary</i> X terhadap M1 .....	58
5.4.2 <i>Coefficients<sup>a</sup></i> X terhadap M1 .....	58
5.4.3 <i>Model Summary</i> X terhadap M2 .....	58
5.4.4 <i>Coefficients<sup>a</sup></i> X terhadap M2 .....	58
5.4.5 <i>Model Summary<sup>b</sup></i> variabel X, M1, dan M2 terhadap Y .....	59
5.4.6 <i>Coefficients<sup>a</sup></i> variabel X, M1, dan M2 terhadap Y .....	59
5.4.7 <i>Model Summary<sup>b</sup></i> variabel X, M1, dan M2 terhadap Y .....	59
5.4.8 <i>Coefficients<sup>a</sup></i> variabel X, M1, dan M2 terhadap Y .....	59
5.5.1 Nilai F Hitung .....	61
5.7.1 <i>Paired Samples Statistics</i> .....	65
5.7.2 <i>Paired Samples Test</i> .....	66
5.8.1 Gambaran Hasil Penelitian .....	71

<b>5.8.2 Hasil Olah Data Kuesioner .....</b>	<b>72</b>
--	-----------

## DAFTAR GAMBAR

1.1.1	WIKA 2019 <i>Employee Engagement Survey</i> .....	3
3.1.	Kerangka Pikir .....	20
5.3.1.	P-Plot Normalitas.....	54
5.3.2.	<i>Scatterplot</i> .....	54
5.4.1	Nilai Pengaruh dalam Diagram Jalur .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Hasil Uji Validitas Data Instrumen Penelitian .....	76
LAMPIRAN 2 : Hasil Olah Data Regresi Linear SPSS v26.....	89
LAMPIRAN 3 : Isi Kuesioner .....	102
LAMPIRAN 4 : Hasil Kuesioner .....	105
LAMPIRAN 5 : <i>Employee Engagement Survey WIKA 2019</i> .....	107
LAMPIRAN 6 : t-Tabel .....	108
LAMPIRAN 7 : r-Tabel .....	112
LAMPIRAN 8 : f-Tabel.....	116

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

BUMN atau kependekan dari Badan Usaha Milik Negara memiliki pengertian sebagai suatu badan usaha, dimana modalnya dimiliki oleh pemerintah yang berasal dari kekayaan Negara. Hal ini sesuai dengan UU No. 19 tahun 2003.

BUMN merupakan suatu lembaga Negara yang dinaungi secara langsung oleh pemerintah. Maka dari itu, BUMN memiliki peranan yang besar, yaitu bukan saja untuk mensejahterakan masyarakat, namun juga untuk membantu meningkatkan pendapatan Negara.

Dalam sistem perekonomian, peranan BUMN sebagai pelaku ekonomi berlaku secara nasional. Tujuan didirikanya BUMN adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, serta memenuhi kebutuhan masyarakat di berbagai sektor yang ada. Beberapa sektor seperti pertanian, perikanan, transportasi, telekomunikasi, perdagangan, listrik, keuangan hingga konstruksi.

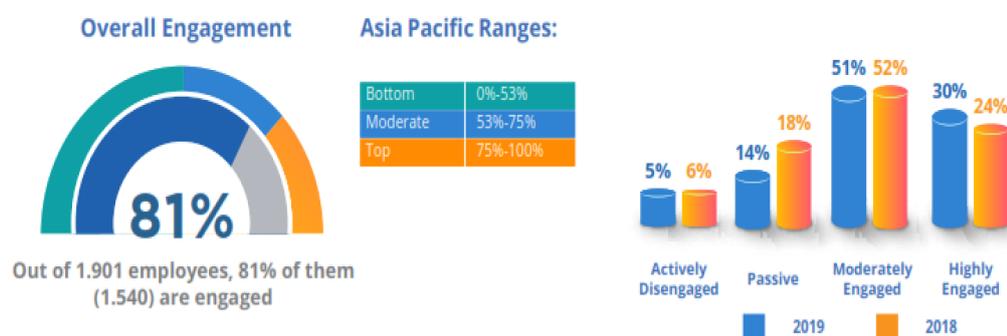
Dengan adanya BUMN, negara akan mendapatkan pendapatan rutin dari pelayanan dan penyediaan yang di berikan untuk seluruh rakyat indonesia. Sehingga semua keuntungan dari penjualan milik negara. Dari seluruh keuntungan BUMN inilah negara memperoleh uang kas. dengan adanya BUMN aktivitas ekonomi akan teratur berjalan di Indonesia. Salah satu BUMN konstruksi yang masih terus berkembang sebagai suatu kekuatan konstruksi di Indonesia adalah WIKA.

Keterampilan para personel WIKA dalam industri konstruksi telah mendorong Perseroan untuk memperdalam berbagai bidang yang digelutinya dengan mengembangkan beberapa anak perusahaan guna dapat berdiri sendiri sebagai usaha yang spesialis dalam menciptakan produknya masing-masing. Sejalan dengan visi dan misi, WIKA terus memprioritaskan kliennya, berprestasi, berpikiran positif dan mengembangkan kemampuan untuk tampil dengan kinerja terbaik demi pertumbuhan yang sehat dan disaat yang bersamaan juga mampu memenuhi seluruh keinginan para pemangku kepentingan, WIKA sangat memegang teguh motto "*Spirit of Innovation*" dan mengoptimalkan nilai-nilai perusahaan berdasarkan pada prinsip-prinsip : *AGILITY* (Cepat, Fokus, Perubahan), *CARING* (Bertanggungjawab, Utamakan Keselamatan), *EXCELLENCE* (Memberikan hasil lebih baik). Namun untuk dapat mencapai hal tersebut, perusahaan tidak hanya meningkatkan sarana dan prasarana tetapi juga harus menjaga serta meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Jika kinerja pegawai berkualitas maka kondisi perusahaan akan sehat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari tumbuh dan berkembangnya organisasi, akan tetapi kinerja yang bagus dapat dicapai apabila pekerja terlebih dahulu memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi. Salah satu strategi perusahaan guna mempertahankan pegawainya adalah dengan terus meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya akan mendorong kesuksesan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi berkaitan dengan kesetiaan dan loyalitas sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku (Salancik, 1995). Komitmen berhubungan

dengan pekerjaan dalam berbagai bentuk seperti karir, profesional, organisasional, dan sebagainya. Komitmen organisasional mencerminkan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi (Gibson, 2009:315). Beberapa penelitian terkait faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diantaranya oleh Sijabat (2011:1) dan Indrawati (2013), menyatakan bahwa komitmen pegawai akan tercipta melalui kepuasan kerja yang ditunjang oleh kondisi kerja yang kondusif. Dimana, tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, mengkaji strategi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan komitmen sangat penting dilakukan oleh suatu organisasi. Sebuah hal yang cukup menarik mengingat masih adanya fenomena pegawai yang *actively disengaged* walaupun sudah bekerja di perusahaan besar dengan gaji yang jauh diatas upah minimum pada umumnya, meyakinkan kita bahwa upah bukanlah satu-satunya hal yang menjadi faktor utama komitmen seorang pegawai. Dari hasil observasi dan pengamatan langsung penulis yang selama 8 tahun berkarir dalam bidang Keuangan, Akuntansi dan Human Capital pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk menghasilkan sebuah pandangan bahwa keadilan organisasi tidak mempengaruhi perilaku keorganisasian pegawai walaupun secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh kasus seorang pegawai tetap melaksanakan pekerjaan sesuai tanggungjawab yang diemban dan dengan berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan walaupun beberapa kali menyuarakan ketidakpuasan terhadap perusahaan dan mewacanakan *turnover intention* yang menandakan hilangnya komitmen terhadap perusahaan. Setelah melalui

sesi tanya jawab terungkap bahwa pegawai tersebut merasa bahwa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas effort yang telah dilakukan tidak merata kepada seluruh personil, dan tetap melaksanakan pekerjaannya adalah semata-mata sebagai beban moral untuk mencapai target tim. Contoh lain adalah hasil survey sebuah Lembaga yang dilakukan pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk., seperti pada *Gambar 1.1* yang memperlihatkan data keterikatan pegawai tahun 2019 dimana masih ada sekitar 5% pegawai tetap (Organik dan Terampil) yang *actively disengaged*, sementara 14% bersifat *passive/not engaged* dan 81% lainnya bersifat *engaged*. Hal ini tentu saja menggambarkan bahwa masih terdapat 5% pegawai tetap yang merasa bahwa bekerja di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk., tidak sesuai dengan keinginan atau harapannya sehingga hal itu melemahkan keterikatan dan komitmennya terhadap perusahaan, sementara 14% lainnya merasa bahwa fokus mereka hanya pada tugas yang diperintahkan terlepas dari kinerja mereka akan baik atau buruk serta bagaimana pengaruhnya terhadap kelangsungan perusahaan.

**Gambar 1.1.**  
**WIKA 2019 Employee Engagement Survey**



Source: WIKA 2019 Annual Report

Menurut Gallup (2004), terdapat tiga tingkatan *engagement* pada pegawai, yaitu:

1. *Engaged*. Pegawai dalam tipe ini adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Pegawai ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
2. *Not Engaged*. Pegawai dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.
3. *Actively Disengaged*. Pegawai dalam tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Menurut Robbins (2008), komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dikutip dari Wikipedia, Cut Zurnali (2010) mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Curtis and Wright (2001), dan S.G.A. Smeenk, et.al. (2006) dimana komitmen organisasional didefinisikannya

sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif.

Pegawai menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil (Noruzi et. al., 2011: 842). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa dengan menciptakan persepsi keadilan bagi pegawai, maka akan mendorong perasaan emosional yang positif pada pekerjaannya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan mereka dalam bekerja (Susanj dan Jakopec, 2012:2; Sethi et.al., 2013:1).

Selain meningkatkan kepuasan kerja pegawai, keadilan organisasional secara langsung juga dapat mendorong komitmen organisasi. Pegawai tentu saja memerlukan lebih dari sekedar upah yang pantas. Disinilah peranan keadilan organisasi yang akan membentuk komitmen pegawai terhadap perusahaan. Beberapa penelitian telah menunjukkan semakin tinggi rasa keadilan yang diterima pegawai, akan menciptakan rasa keterikatan pegawai tersebut yang pada akhirnya menciptakan komitmen organisasional pegawai. (Noruzi et. al., 2011).

Menurut Greenberg (1990), keadilan organisasi adalah persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural) dan keadilan yang dirasakan orang-orang hasil-hasil itu sendiri. Keadilan organisasional menunjukkan persepsi pegawai tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:221), keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana pegawai melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Terdapat identifikasi dari tiga komponen yang berbeda dari keadilan organisasi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Menurut Ivancevich *et, al* (2011:136), keadilan organisasional merupakan penelitian ilmu organisasi yang berfokus pada persepsi dan penilaian oleh pegawai mengenai kewajaran prosedur dasar dan keputusan organisasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa.

Dari pemaparan latar belakang di atas, penulis merasa tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian dengan judul: **“Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis ingin melihat hubungan yang terjadi antara keadilan organisasional dengan komitmen pegawai pada PT.Wijaya Karya (Persero) Tbk apakah dirasakan masih belum terdistribusi dengan baik oleh sejumlah pegawainya sehingga menyebabkan munculnya rasa ketidakpuasan pegawai seperti pada hasil survey yang dipaparkan sebelumnya. Permasalahan tersebut, apabila ada, dapat menurunkan komitmen organisasional yang berdampak pada penurunan kinerja dan keinginan keluar pegawai, sehingga dapat berpengaruh pada pegawai lain.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai?
7. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja?
8. Apakah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan ini yaitu pada lingkup persepsi pegawai Organik dan Terampil pada PT.Wijaya Karya (Persero) Tbk Divisi

Infrastruktur 2 (Departemen Operasi 5, 6, dan 7) mengenai konsep keadilan organisasional yang sudah berjalan didalam perusahaan, kepuasan kerja, OCB dan komitmen pegawai.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mengkaji pengaruh keadilan organisasional terhadap Kepuasan Kerja.
2. Menganalisis dan mengkaji pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Menganalisis dan mengkaji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen pegawai.
4. Menganalisis dan mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.
5. Menganalisis dan mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Menganalisis dan mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap komitmen pegawai.
7. Menganalisis dan mengkaji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen pegawai melalui variabel Kepuasan Kerja.
8. Menganalisis dan mengkaji pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen pegawai melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai evaluasi dari ilmu yang terkait dengan bidang penulis dan menambah wawasan serta pengetahuan mengenai fenomena ataupun masalah yang terjadi pada pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya Divisi *Human Capital* dan Pengembangan dalam aspek pengambilan keputusan mengenai kebijakan untuk meningkatkan komitmen pegawai.
2. Dari hasil penelitian ini diharapkan bahwa kepuasan kerja dapat dijadikan variabel mediating untuk meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada proposal penelitian ini terdiri dari 4 bab yaitu:

1. Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran terdiri dari Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup, dan Sistematika Penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang teori, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu.

3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis, yaitu bab yang berisi suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti dan juga jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat dugaan sementara karena masih harus dibuktikan kebenarannya.
4. Bab IV Metode Penelitian, yaitu bab yang berisi penjelasan mengenai Jenis Penelitian, Rancangan Penelitian, Waktu dan Lokasi Penelitian, serta Teknik Pengumpulan dan Analisis Data.
5. Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan, yaitu bab yang berisi penjelasan mengenai hasil penelitian.
6. Bab VI Kesimpulan dan Saran, yaitu bab yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran untuk objek penelitian serta untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep

##### 2.1.1 Keadilan Organisasi

Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015:254) menyatakan teori motivasi keadilan didasarkan pada premis yang relatif sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain. Sedangkan ketidakadilan (*inequity*) sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

Keadilan merupakan keseimbangan antara masukan yang dibawa masuk oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu (Simamora, 2009:451). Masukan tersebut berupa pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya dan waktu. Sedangkan hasil/keluarannya berupa, gaji, tunjangan, karir, pengakuan dan bentuk imbalan finansial dan non finansial lainnya. Dalam perspektif teori keadilan dikatakan bahwa individu membandingkan masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Pegawai mungkin membandingkan diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerja atau kolega di perusahaan lain atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan mereka di masa lalu.

Menurut Greenberg (1990), keadilan organisasi adalah persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural) dan keadilan yang dirasakan orang-orang hasil-hasil itu sendiri (seperti yang dipelajari dalam *equity theory*).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:221), keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana pegawai melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Terdapat identifikasi dari tiga komponen yang berbeda dari keadilan organisasi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Menurut Ivancevich *et, al* (2011:136), keadilan organisasional merupakan penelitian ilmu organisasi yang berfokus pada persepsi dan penilaian oleh pegawai mengenai kewajaran prosedur dasar dan keputusan organisasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa.

### 2.1.2 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008), komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Dikutip dari Wikipedia, ada beberapa konsep mengenai komitmen organisasi antara lain :

1. Cut Zurnali (2010) menyatakan bahwa perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para

pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kajian penelitian yang luas dalam ilmu psikologi dan manajemen adalah tentang konsep dan peranan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Ketika konstruk komitmen organisasional banyak diperhatikan dalam literatur psikologi dan manajemen, maka hal ini juga menjadi penting dalam bidang yang menyangkut teknologi dan pengembangannya, sehingga pihak manajemen di bidang ini mulai memfokuskan perhatiannya pada konstruk komitmen organisasional ini. Cut Zurnali (2010) juga mendefinisikan pengertian komitmen organisasional dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen (1993), Curtis and Wright (2001), dan S.G.A. Smeenk, et.al. (2006) dimana komitmen organisasional didefinisikannya sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dan ini dirasa sangat sesuai untuk menganalisis komitmen organisasional para pegawai dalam organisasi bisnis atau organisasi berorientasi nirlaba.

2. Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan

organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran pegawai.

3. Menurut Griffin, komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.
4. Menurut Fred Luthan, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.
5. Dessler memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri pegawai:
  - a. Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, memperkerjakan menejer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
  - b. Memperjelas dan mengkomukasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik

- perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.
- c. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
  - d. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul Bersama.
  - e. Mendukung perkembangan pegawai: Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada pegawai tanpa jaminan.

### 2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Robbins (2008), *OCB* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ (1990) dalam Bayu dan Dahli (2015), *OCB* didefinisikan sebagai perilaku pekerja dalam sebuah organisasi yang mana perilaku tersebut sebenarnya secara legal-formal tidak tertulis dalam aturan organisasi, tetapi perilaku tersebut secara tidak langsung mendukung kinerja organisasi. Perilaku-perilaku tersebut antara lain *altruism*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *consciousness*.

### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2008), kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi

karakteristik-karakteristiknya. Perasaan positif ataupun negatif atas pekerjaan merupakan hasil dari sebuah proses evaluasi secara internal dalam diri seseorang. Kepuasan kerja dapat memunculkan suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh individu terhadap kondisi pekerjaannya. Pada penelitian Judge dan Locke (1993) dalam Gama (2011) acuan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, dan kesempatan promosi.

## **2.2 Tinjauan Empiris**

### **2.2.1 Keadilan Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Penelitian Iqbal, Aziz, dan Tasawar (2012), mengatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap *OCB*. Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya pegawai akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan *OCB* di dalam perusahaan.

Penelitian lainnya yaitu Khan dan Rashid (2012) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi terhadap *OCB*, karena pada penelitian ini komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terbesar bila dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

*H<sub>2</sub>*: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenships Behavior*.

### 2.2.2 Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni tri rejeki (2015) menyimpulkan Keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan yang ditunjukkan pegawai PT. Purinusa Ekapersada. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasional yang mereka rasakan, akan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja pada PT. Purinusa Ekapersada.

*H<sub>1</sub>*: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

*H<sub>7</sub>*: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen melalui mediasi variabel kepuasan kerja.

### 2.2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Komitmen Organisasi

Purwanto (2015) melakukan penelitian tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan *OCB*. Hasil analisis data menunjukkan komitmen organisasi (*Affective, Continuance, Normative*) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara positif terhadap *OCB*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi pegawai merasakan *OCB* maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi.

*H<sub>6</sub>*: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

*H<sub>8</sub>*: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

#### 2.2.4 Kepuasan Kerja terhadap OCB dan Komitmen Pegawai

Penelitian Adhiraharja (2001) pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hal ini berarti, semakin tinggi kepuasan karir pegawai, maka OCB pegawai akan semakin meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andini (2006), menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap komitmen organisasi. Adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menandakan adanya pegawai yang merasa puas terhadap kreativitas & kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada meningkatnya loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi sehingga mengurangi kemungkinan perputaran dan keinginan meninggalkan perusahaan. Soegandhi (2013) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, dan kepuasan kerja, budaya serta iklim organisasi menjadi faktor utama yang membentuk OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bayu (2013), menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yang berakibat pada turunnya tingkat perputaran pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto

(2013), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen organisasi sehingga mengurangi tingkat intensi keluar pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>*: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

*H<sub>5</sub>*: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

#### 2.2.5 Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Pegawai

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2015), menunjukkan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Dalam dimensi keadilan organisasi, keadilan distributif memiliki pengaruh sangat besar terhadap komitmen pegawai. Jika pegawai merasakan perlakuan adil maka keterikatan pegawai terhadap perusahaan semakin besar.

*H<sub>3</sub>*: Keadilan Organisasional berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai

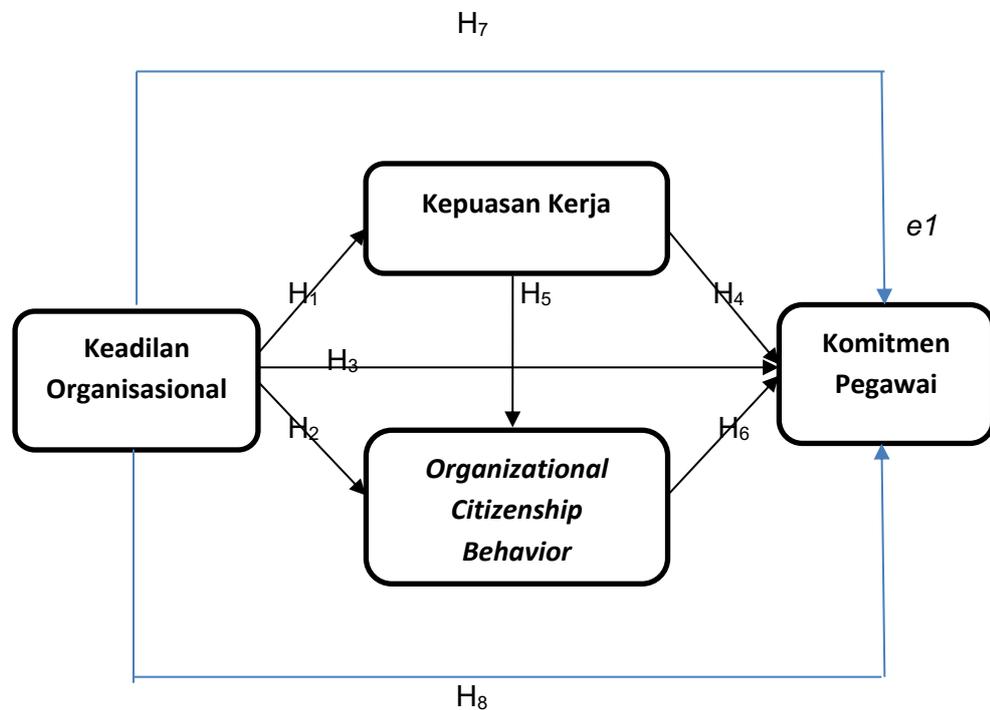
## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Bagan Kerangka Pikir

Penelitian ini terdiri dari Variabel Bebas/ *Independent Variable* yaitu Keadilan Organisasional (X), Kepuasan Kerja ( $M_1$ ), dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $M_2$ ) variabel terikat/*Dependent Variable* yaitu Komitmen Pegawai (Y). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah: Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diuraikan dalam tinjauan pustaka, maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

**Gambar 3.1** Kerangka Pikir



### 3.2 Hipotesis Penelitian

Dari uraian penelitian terdahulu pada BAB II dan Kerangka Pikir dalam penelitian ini, maka hipotesis yang akan diajukan untuk diuji adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Keadilan Organisasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

$H_2$ : Keadilan Organisasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

$H_3$ : Keadilan Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai

$H_4$ : Kepuasan Kerja Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai

$H_5$ : Kepuasan Kerja Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

$H_6$ : *Organizational Citizenship Behavior* Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai

$H_7$ : Keadilan Organisasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$H_8$ : Keadilan Organisasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*