

## **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X**

### *The Effect Of Organizational Justice On Commitment Employees at University X*

Nurmilanti Cahyani\*, Sri Hayati, Andi Muhammad Aditya  
Fakultas Psikologi, Universitas Bosowa, Makassar  
Email: nurmilanticahyani@gmail.com

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas X. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling dengan cara simpel random sampling, kepada karyawan di Universitas X sebanyak 181 karyawan. Keadilan organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert yang di adaptasi oleh peneliti berasal dari Luthans (2006). Keadilan Organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert yang di adaptasi oleh peneliti yang berasal dari George & Jones (2011). Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan Teknik analisis sederhana dengan bantuan aplikasi SPSS versi 22. Keadilan organisasi memberikan kontribusi sebesar 24.3% pada komitmen karyawan di Universitas X, sisanya 75.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan, dengan arah positif pada komitmen karyawan di Universitas X, dengan kata lain semakin tinggi keadilan organisasi yang diterapkan di Universitas X maka akan semakin tinggi pula komitmen yang dimunculkan oleh karyawan dalam bekerja di Universitas X, begitupun sebaliknya.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, Karyawan.

#### **Abstract**

This research aims to see whether organizational justice affects employees' commitment at University X. Sampling in this study uses profuse sampling by simple random sampling, to employees at the University X as many as 181 employees. Organizational justice in this study was measured using. The Likert scale adopted by researchers comes from Luthans (2006). Organizational Justice in this study was measured using a Likertscale adopted by researchers who come from George & Jones (2011). The hypothesis in this study was tested using a simple analysis with the help of the SPSS version 22 application. Organizational justice contributed 24.3% to employee commitment at University X, while the remaining 75.7% were influenced by other factors not examined in this study. Based on the results Toof the research that has been done can be concluded that organizational justice has an effect significant, wipositiveive direction on employee commitment at University X, in other words, The higher the organizational justice applied at University X, the high level of commitment raised by employees in working at University X, vice versa.

**Keywords:** Organizational justice, Organizational Commitment, Employees.

#### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah salah satu unsur yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sumber daya manusia merupakan unsur yang akan membedakan hasil suatu perusahaan dengan kompetitornya secara signifikan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian (Kurniawan 2015) bahwasumber daya manusia merupakan hal yang paling mendasar dalam sebuah organisasi sebab keberhasilan organisasi juga didukung oleh kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Memasuki era globalisasi, kompetisi dikalangan perusahaan semakin ketat, sebab perusahaan tidak hanya berhadapan dengan persaingan dalam negeri namun juga luar negeri. Pengelolaan SDM menjadi sebuah keharusan apabila perusahaan ingin berkembang menghadapi persaingan tersebut (Darmawati dkk 2013). Untuk

membantu sebuah perusahaan agar mencapai tujuannya diperlukan karyawan yang siap untuk berkomitmen memberikan waktu dan usahanya.

Perasaan psikologis berupa komitmen organisasi yang tinggi dibutuhkan oleh organisasi untuk memajukan perusahaannya. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Arishanti 2009) bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dalam organisasi, kemauan untuk bekerja keras dan ingin tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut, keinginan yang kuat ini lahir dilatar belakangi oleh ikatan psikologis terhadap organisasinya berupa komitmen organisasi. sejalan dengan pernyataan ini (Darmawati dkk 2013) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu yang bertujuan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut, sehingga direfleksikan dalam bentuk sikap berupa loyalitas yang berkelanjutan di dalam organisasi tersebut. Dampak yang akan terjadi apabila komitmen organisasi dari karyawan rendah yaitu keinginan karyawan untuk berpindah atau dikenal dengan istilah *Turnover intention* akan tinggi hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh (Setiawan & Harahap 2016) bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Organisasi sebersaha untuk selalu bisa memenuhi kebutuhan para karyawan dengan memunculkan nilai-nilai lain yang membentuk lahirnya komitmen seperti keadilan, kesopanan, pengampunan dan integritas moral agar para karyawan menjadi bagian dalam organisasi (Odek 2018). (Sutrisna & Rahyuda 2014) memaparkan hasil penelitiannya bahwa untuk melahirkan perasaan komitmen organisasi di dalam diri karyawan salah satunya, karyawan harus diperlakukan dengan adil. Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan secara keseluruhan tentang keadilan di dalam organisasinya. Karyawan yang diperlakukan secara adil oleh atasannya akan menunjukkan tingkat kinerja yang dicapai, dan kemudian benar-benar mendistribusikan hasilnya (George & Jones 2011). Indikasi tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu bahwa, apabila karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasi tempatnya bekerja maka karyawan akan memiliki motivasi untuk berkomitmen pada organisasi tersebut (Karim & Rehman 2012). Sejalan dengan hal tersebut hasil penelitian lain menemukan bahwa keadilan organisasi dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada LPD desa adat kerobokan-Bandung (Diputri & Rahyuda 2016).

Selain itu penelitian lain juga menemukan bahwa bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, penelitian serupa juga ditemukan oleh (Atrizka dkk 2020) dengan subjek penelitian menggunakan 120 karyawan menemukan bahwa adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan literatur terdahulu dan temuan fenomena hasil wawancara data awal, peneliti bertujuan melakukan pendekatan survei untuk menguji teori keadilan organisasi yang akan didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap distribusi keadilan di Universitas X, karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan menunjukkan tingkat kinerja yang dicapai, lalu mendistribusikan hasilnya sehingga akan membangun kelekatan psikologis para karyawan dan memutuskan untuk berkomitmen secara utuh dan berkelanjutan di Universitas X.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi tidak lahir begitu saja dengan sendirinya, sebab ada yang melatar belakangi seorang karyawan untuk mau berkomitmen. (Luthans 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk menetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk menerima dan berusaha keras sesuai keinginan organisasi, selain itu dia juga membagi komitmen organisasi kedalam tiga aspek yaitu, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. (Wahyudi & Salam 2020) memaparkan faktor-faktor yang melatar belakangi pembentukan komitmen organisasi ada tiga yaitu pertama faktor keluarga yang mencakup keluarga, lingkungan dan pendidikan, kedua faktor individu yang mencakup kemauan dan daya tangkap, dan ketiga faktor organisasi yang mencakup motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sedangkan menurut Putra & Indrawati (2018) menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu keadilan organisasi, waktu kerja, keamanan, kenyamanan kerja dan gaji atau pendapatan finansial.

### **Keadilan Organisasi**

George dan Jones (2011) memaparkan bahwa ada 4 bentuk keadilan organisasi pertama keadilan distributif yaitu keadilan yang diperoleh melalui distribusi hasil yang di dapatkan dalam organisasi seperti gaji, promosi, kondisi kerja, dan penugasan yang diinginkan. Kedua keadilan prosedural, yaitu

persepsi karyawan tentang prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan dalam mendistribusikan hasil didalam sebuah organisasi. Ketiga keadilan inetrpersonal yaitu, keadilan yang dirasakan karyawan dari hubungan interpersonal dengan atasan mereka, dan keempat keadilan informasional yaitu keadilan yang diperoleh karyawan melalui penjelasan logis atasandalam membuat keputusan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan tersebut.

Rejeki (2015) menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi yaitu, karakteristik tugas berupa pelaksanaan tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasinya. Tingkat kepercayaan bawahan, sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan dari atasannya, semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasinya. Frekuensi *feedback*, semakin sering *feedback* diberikan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasinya. Factor terakhir yaitu kinerja manajerial sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa adanya bias personal, akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasinya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Responden**

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Universitas X yang berjumlah 334 karyawan. Sampel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di Universitas X dengan pemilihan taraf kesalahan 5% dari jumlahpopulasi 334 karyawan pada tabel *krejcie-morgan* dapat dilakukanpenarikan sampel 181 karyawan. Sehingga dalam penelitian ini sampel yang digunakan oleh peneliti dari populasi sebanyak 334 orang menjadi 181 karyawan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling*, dengan cara *simpel random sampling*. Teknik Pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan skala *likert* yang disebarakan secara *offline* atau secara langsung kepada responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini. *Skala Likert*, yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu, Skala Keadilan Organisasi dan Skala Komitmen Karyawan.

### **Instrumen penelitian**

Skala yang digunakan oleh peneliti tidak tercantum uji validitas dan reliabilitasnya sehingga selesai proses translator dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas oleh peneliti dengan menguji cobakan kedua skala tersebut kepada 30 orang responden yangmerupakan karyawan di Universitas X.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji statistik deskriptif. Setelah dilakukan analisis data maka akan dikategorikan dalam beberapa kategori, yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Setelah data dikategorikan menggunakan analisis deskriptif selanjutnya akan dilakukan analisis inferensial untuk mengambil kesimpulan dari hipotesis yang telah diajukan diawal penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Tabel 1.* Demografi Responden

<b>Demografi</b>		<b>Frekuensi</b>
Jenis Kelamin	Pria	65
	Wanita	116
Usia	20-35 Tahun	37
	36-45 Tahun	83
	45-60 Tahun	61
Pendidikan Terakhir	S1	54
	S2	121
	S3	6
Lama Kerja	<1 - 10 Tahun	140
	11 - 20 Tahun	26
	21 - 30 Tahun	9
	>31 Tahun	6
Status Kerja	Karyawan Tetap	167
	Karyawan	14
Kontrak		128
Status Pernikahan	Sudah Menikah	53

	Belum Menikah	106
Jumlah Anak	< 5 Orang Anak	75
	> 5 Orang Anak	14
Nominal Gaji	Rp. < 1.500.000	119
	Rp. 1.600.000 - 3.000.000	43
		5
	Rp. 3. 100.000 - 4.000.000	
	Rp. > 4.500.000	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif demografis yang tertera pada table 1 disimpulkan bahwa, dalam penelitian ini karyawan dengan jenis kelamin wanita mendominasi sebanyak 116. Karyawan berusia 36 – 45 Tahun mendominasi sebanyak 83. Karyawan dengan pendidikan terakhir S2 mendominasi sebanyak 121. Karyawan dengan lama kerja <1 - 10 Tahun mendominasi sebanyak 140. Karyawan dengan status kerja karyawan tetap mendominasi sebanyak 167. Karyawan dengan status pernikahan sudah menikah mendominasi sebanyak 128. Karyawan dengan jumlah anak < 5 Orang Anak mendominasi 106. Karyawan dengan nominal gaji Rp. 1.600.000 - 3.000.000 mendominasi sebanyak 119.

Berikut adalah kategorisasi skor yang diperoleh pada alat ukur komitmen organisasi berdasarkan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah :

*Tabel 2. Tingkat Kategorisasi dari variabel Komitmen Organisasi*

<b>Tingkat Kategorisasi</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>
Sangat Tinggi	0
Tinggi	5
Sedang	8
Rendah	13
Sangat Rendah	155

Selanjutnya yaitu kategorisasi skor yang diperoleh pada alat ukur keadilan organisasi berdasarkan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah :

*Tabel 3. Tingkat Kategorisasi dari variabel Keadilan Organisasi*

<b>Tingkat Kategorisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>
Sangat Tinggi	15
Tinggi	18
Sedang	20
Rendah	17
Sangat Rendah	111

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dilihat bahwa keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memperoleh nilai R Square sebesar 0.243. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas X sebesar 24.3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti terhadap komitmen organisasi di Universitas X.

*Tabel 4. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi*

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>	<b>F</b>	<b>Signifikansi F</b>
Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	0.243	57.354	< 0.000

Nilai F yang diperoleh dari nilai kontribusi sebesar 57.354 dan nilai signifikansi F yaitu sebesar 0.000. Nilai yang diperoleh signifikansi F lebih kecil dari taraf signifikansi 5% ( $p = 0.000 : p < 0.005$ ). Berdasarkan nilai yang diperoleh tersebut maka hipotesis yang menyatakan bahwa Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap. Komitmen organisasi ditolak, dan hipotesis yang menyatakan Keadilan organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Universitas X diterima.

*Tabel 5. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi*

<b>Variabel</b>	<b>Constant</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>Signifikansi t</b>
Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	45.413	0.588	7,573	< 0.000

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien konstanta pengaruh untuk variabel Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi sebesar 45.413, sedangkan nilai koefisien pengaruh untuk

variabel Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0.588, nilai yang diperoleh tersebut signifikan dengan arah positif sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan organisasi mampu mempengaruhi Komitmen karyawan di Universitas X.

## **Pembahasan**

### **Gambaran Komitmen Organisasi terhadap Karyawan di Universitas X**

Berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti dalam penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen organisasi pada karyawan di Universitas X dikategorisasikan dalam lima kategori. Kategorisasi tersebut yaitu, sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa sebanyak 155 (85.2%) karyawan berada pada kategori skor sangat rendah. 13 (7.1%) karyawan berada pada kategori rendah, 8 (4.4%) karyawan berada pada kategori sedang dan 5 (2.7%) berada kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan di Universitas X sangat rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 181 karyawan yang Bekerja di Universitas X dominan berada dalam kategorisasi komitmen yang sangat rendah. hal ini sejalan dengan pemaparan Allen & Meyer (2004) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah dapat meninggalkan tempat kerjanya. Namun mereka memilih untuk tinggal untuk menghindari kehilangan sesuatu yang bernilai seperti senioritas, jabatan, bonus dan posisi yang dipegangnya saat ini.

Komitmen organisasi yang sangat rendah dapat dilihat dari hasil kategorisasi skor komitmen organisasi yang dominan berada di kategorisasi sangat rendah. Peneliti menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi pada karyawan di Universitas X, yaitu jenis kelamin, hasil yang ditemukan oleh peneliti sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa, komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu, karakteristik individu yang mencakup, usia, tingkat pendidikan, gender, dan kepuasan kerja Cortez (2008).

Faktor berikutnya adalah tentang pendidikan, hasil yang ditemukan peneliti sejalan dengan pendapat Porter & Steers (1982) bahwa tingkat pendidikan sering ditemukan tidak mempengaruhi komitmen organisasi dikarenakan pendidikan yang dimiliki karyawan tidak sepenuhnya digunakan di tempat kerja. Komitmen organisasi dinilai baik ketika seorang karyawan mampu menunjukkan hasil kerja yang baik, dengan kesadaran penuh.

Selanjutnya, faktor masa kerja dimana hasil yang ditemukan oleh peneliti sejalan dengan temuan Kinicki (2007) masa kerja yang lama atau sebentar tidak mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya. Namun, masa kerja yang lama cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan karena dia telah beradaptasi dengan lingkungan yang cukup lama sehingga melahirkan rasa nyaman dalam bekerja.

Peneliti menemukan bahwa dari 181 karyawan di Universitas X, sebanyak 142 karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap dan 13 karyawan yang berstatus sebagai karyawan kontrak masuk dalam kategorisasi komitmen yang sangat rendah. Faktor status karyawan tidak memiliki andil yang besar dalam menciptakan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi melainkan jumlah anak yang mengambil peran penting sama layaknya dengan nominal gaji, hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa, status yang dimiliki karyawan dalam bekerja, tidak menjamin seorang karyawan dalam berkomitmen juga tinggi Hadiani (2012). Oleh peneliti tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Lumley dkk (2011) bahwa nominal gaji yang diterima oleh karyawan berpengaruh terhadap komitmen karyawan dalam bekerja di sebuah organisasi.

### **Gambaran Keadilan Organisasi terhadap Karyawan di Universitas X**

Berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti dalam penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen organisasi pada karyawan di Universitas Bosowa dikategorisasikan dalam lima kategori. Kategorisasi tersebut yaitu, sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa sebanyak 111 (61.0%) karyawan berada pada kategori skor sangat rendah. 17 (9.3%) karyawan berada pada kategori rendah, 20 (11.0%) karyawan berada pada kategori sedang, 18 (9.9%) berada kategori tinggi dan 15 (8.2%) karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan di Universitas X rendah. Keadilan organisasi merupakan salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dalam sebuah organisasi. Ketika organisasi tersebut mampu diterima dan dinilai secara adil oleh karyawan maka hal ini dapat mempengaruhi variabel lainnya dalam bekerja. Pernyataan ini sejalan

dengan pemaparan Robbins & Judge (2012) bahwa keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan terkait apa yang adil dan tidak adil ditempat kerja mereka.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan ditemukan bahwa kontribusi keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas Bosowa sebesar 24.3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor lain sehingga mempengaruhi komitmen organisasi di Universitas X yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hadiani (2018) menemukan bahwa keadilan organisasi berperan terhadap *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan. Menurut Kristanto, dkk. (2014) salah satu dampak dari keadilan organisasi adalah kepuasan, semakin tinggi kepuasan seorang karyawan semakin rendah minat mereka untuk meninggalkan organisasi. Selama seorang karyawan merasa ada kecocokan dengan nilai-nilai yang ada dalam dirinya dan nilai dari suatu organisasi, maka mereka akan cenderung puas dengan pekerjaannya Alnia cik., dkk. (2013).

Peneliti menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya keadilan organisasi pada karyawan di Universitas X, berasal dari beberapa faktor yaitu, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status kerja, jumlah anak, dan nominal gaji. Faktor-faktor yang ditemukan oleh peneliti diukur menggunakan indikator komitmen organisasi dari George & Jones (2011) yang memaparkan bahwa keadilan organisasi terbagi empat, keadilan distributif yaitu keadilan yang dirasakan dari distribusi yang didapatkan dalam organisasi seperti gaji, promosi, dan kondisi kerja. Keadilan prosedural yaitu persepsi karyawan terkait prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan atau hasil dalam sebuah organisasi. Keadilan interpersonal yaitu, keadilan yang dirasakan karyawan dari hubungan interpersonal dengan atasan mereka. Dan keadilan informasional yaitu keadilan yang dirasakan karyawan tentang sejauh mana atasan mampu menjelaskan keputusan dan prosedur yang digunakan dalam organisasi tersebut.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X**

Hasil penelitian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas X, menunjukkan hasil yang signifikan, berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan menggunakan analisis regresi sederhana, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komoitmen karyawan sebesar 24.3% dengan nilai F sebesar 57.354 dan nilai signifikansi 0.000. nilai yang diperoleh tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 5% ( $0.000 < 0.05$ ). Sehingga hasil yang diperoleh dapat dikatakan signifikan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H1 dalam penelitian ini diterima, dengan kata lain bahwa keadilan organisasi secara signifikan mampu memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas X. Kontribusi keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas X sebesar 24.3%, sedangkan sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor lain sehingga mempengaruhi komitmen organisasi di Universitas X yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa apabila karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka akan termotivasi untuk berkomitmen pada organisasi tersebut (Karim & Rehman 2012). Penelitian lain juga menemukan bahwa keadilan organisasi dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi di LPD desa adat kerobokan-Bandung (Diputri & Rahyuda 2016). Dari 120 karyawan ditemukan pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi (Atrizka dkk 2020), dan selain itu (Indrayani & Suwandan 2016) juga menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organsasi yang tinggi menunjukkan berarti kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud, hal ini akan lebih kuat jika karyawan yang merasa mereka didukung oleh keadilan organisasi ditempat kerja (Kaswan, 2015). Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan menghadapi resiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen karyawan. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Purnama (2017) yang menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Keadilan organisasi adalah suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan karyawan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa berkomitmen dalam diri karyawan.

Demirel, dkk (2013) menemukan korelasi yang relatif kuat antara keadilan dan komitmen organisasi, menurut mereka keadilan organisasi merupakan persyaratan evaluasi kinerja yang baik untuk menciptakan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen orgaanisasi, pindah kerja,

konflik dan sebagainya. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh Trio & Meyzi (2014) bahwa Komitmen dan Keadilan organisasi merupakan dua faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Makin tinggi komitmen dan keadilan organisasi, makin tinggi pula tingkat kualitas pelayanan di organisasi tempat mereka bekerja. Sebab persepsi karyawan terkait keadilan organisasi adalah perilaku etika, dan moral dari para atasan yang dalam mengambil keputusan. Hipotesis signifikan yang diperoleh dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Niazi & Ali (2014) bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan lebih meningkat jika keadilan organisasi ditingkatkan. Crow dkk (2012) juga menemukan bahwa, keadilan organisasi memberikan kontribusi yang banyak pada komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan berkorelasi dengan perilaku yang berhubungan dengan sikap yang positif dalam pekerjaan, termasuk peningkatan kinerja pekerjaan, keterbukaan terhadap inovasi, produktivitas pekerja, kepuasan kerja dan tanggung jawab sosial yang positif, sementara rendahnya komitmen organisasi terkait dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan negatif dan perilaku seperti keinginan berpindah, penyimpangan kerja dan ketidak hadiran.

Berdasarkan faktor-faktor yang ditemukan oleh peneliti menggunakan indikator komitmen organisasi dari Luthans (2006) yang memaparkan bahwa komitmen organisasi terbagi tiga yaitu, komitmen afektif yaitu keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Komitmen berkelanjutan yaitu karyawan yang bertahan karena merasa butuh dengan pekerjaan tersebut sebagai satu-satunya sumber penghasilan dan komitmen normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sampai pensiun. Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi yang ditemukan peneliti pada karyawan di Universitas X berasal dari jenis kelamin, usia, lama kerja, status kerja, status pernikahan, jumlah anak dan nominal gaji sehingga masih perlu untuk diteliti lebih lanjut. Pernyataan tersebut sejalan dengan pemaparan Allen dan Meyer (1990) bahwa, komitmen organisasi diukur melalui indikator rasa senang, rasa memiliki, keterikatan emosional, dan makna pribadi, seorang karyawan yang dimiliki karyawan dalam dirinya. Karyawan akan menunjukkan rasa senang berada di organisasi sehingga muncul rasa memiliki karena menjadi bagian dari organisasi tersebut. Indikator komitmen yang lainnya yaitu keterikatan emosional, berkaitan dengan perasaan terikat karyawan secara emosional dengan organisasi sehingga muncul keinginan untuk bertahan di organisasi.

Dengan adanya komitmen organisasi dalam diri individu tentunya akan melahirkan tanggung jawab dalam mengembangkan organisasi dan manajemen dirinya dengan baik (Adriansyah, dkk, 2020). Levy (2010) juga menambahkan bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu mekanisme organisasi, selebaran, kartu identitas organisasi, dan sistem imbalan yang diterapkan, karakteristik pegawai lainnya, masa kerja, tingkat stress, dan hubungan dengan atasan. Komitmen organisasi menjadi penting untuk dikaji karena komitmen yang tinggi diyakini bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. (Afzali, dkk 2014) menemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai dalam bekerja akan memicu munculnya keinginan karyawan membalas dengan melakukan hal positif sebagai wujud balas budi bagi organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja. Berdasarkan faktor-faktor yang ditemukan oleh peneliti menggunakan indikator keadilan organisasi dari George & Jones (2011) yang memaparkan bahwa keadilan organisasi terbagi empat, keadilan distributif yaitu keadilan yang dirasakan dari distribusi yang didapatkan dalam organisasi seperti gaji, promosi, dan kondisi kerja. Keadilan prosedural yaitu persepsi karyawan terkait prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan atau hasil dalam sebuah organisasi. Keadilan interpersonal yaitu, keadilan yang dirasakan karyawan dari hubungan interpersonal dengan atasan mereka. Dan keadilan informasional yaitu keadilan yang dirasakan karyawan tentang sejauh mana atasan mampu menjelaskan keputusan dan prosedur yang digunakan dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya keadilan organisasi yang ditemukan peneliti pada karyawan di Universitas X berasal dari jenis kelamin, usia, lama kerja, status kerja, status pernikahan, jumlah anak dan nominal gaji sehingga masih perlu untuk diteliti lebih lanjut. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh, Muhadi (2007) apabila karyawan merasa bahwa organisasi tersebut mampu memberikan hasil yang sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan untuk organisasinya maka secara penuh kesadaran mereka akan tetap bertahan di dalam organisasi tersebut apapun yang terjadi. Colquitt (2001) memaparkan bahwa, organisasi yang adil pada karyawannya dengan memberikan hak kepada pegawai seimbang dengan kewajibannya, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menjaga suasana kerja yang kondusif, selalu melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan akan membuat karyawan betah untuk bekerja di organisasi tersebut. Demirel Y, dkk (2013) juga mengemukakan bahwa keadilan organisasi digunakan sebagai dasar

oleh individu dalam menjalin hubungan dengan atasan di organisasinya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mengikuti prosedur yang adil, karyawan akan merasa lebih setia kepada organisasi mereka dan memilih lebih berkomitmen untuk organisasinya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebanyak 155 (85.2%) karyawan menunjukkan tingkat komitmen pada kategori skor sangat rendah dan sebanyak 111 (61.0%) karyawan menunjukkan keadilan yang dirasakannya berada pada kategori skor sangat rendah. Hal ini dapat dilihat pada skor jawaban yang diperoleh dari masing-masing variabel yang mendominasi adalah jawaban responden dari kedua variabel masuk dalam kategori sangat rendah. Keadilan organisasi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 24.3% pada komitmen karyawan di Universitas X, sisanya sebesar 75,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Keadilan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dengan arah pengaruh positif terhadap komitmen karyawan di Universitas X. Dengan kata lain semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan di Universitas X maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimunculkan oleh para karyawan dalam bekerja di Universitas X, begaitupun sebaliknya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adriansyah, M. A., Sintara, I. D., Pramujie, G. V. C., & Salsabila, A. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasi Melalui Pelatihan Manajemen Diri. *PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat)*, 2(1), 81-89.
- Afzali, Ahmad., A.A. Motahari, dan L.H. Shirkouhi. (2014). *Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. Technical Gazette.* 21. 3. 623-629.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational Psychology.* 63. 1-18.
- Alnia, E., Umit, A., Serhat, E. & Kultigin, A. (2013). *Does personorganization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 274-281.
- Arishanti, K. I. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, dan Sipil)*, 44-52.
- Atrizka, Fensiski, Megawati, Wijaya, Windi. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 16, 2, (2020).
- Colquitt, J.A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology.* 86 (3), 386-400.
- Cortez, D. (2008). *A Case Study of Organizational Commitment. Miami: Proquest LLC.* .
- Crow, Matthew S., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. (2012) . *Organizational Justice and Organizational Commitment Among Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a mediator. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management.* 35.2.402-423.
- Darmawati, Hidayati, Herlina. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9, 1, (2013).
- Demirel, Y. (2013). *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. International Journal of Social Sciences*, Vol. II, No. 3, 2013.
- Diputri & Rahyuda. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi, Pada LPD Desa Kerobokan E-Jurnal Manajemen Unud, 5, 3, (2016).
- George & Jones (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.*
- Hadiani. (2018). Peranan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement di Masa Perubahan Organisasi. *Jurnal Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia.* 1, 2 (2018).
- Indrayani & Suwandana. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5, 6, (2018).
- Karim, & Rehman. (2012). *Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly*, 3, 4, 92-104.



- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Kristanto, Santot, I Ketut Rahyuda, I Gede Riana. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3 (6), pp: 308-329.
- Kurniawan. (2018). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Keripik Pisang Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada UMKM Keripik Pisang Jl. Pagar Alam Gang PU Kelurahan Segala Mider, Kota Bandar Lampung). Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Negeri Raden Intan Lampung (2018).
- Levy, P. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace (Third Edition)*. New York: Worth Publisher.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). *Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment*. *Journal business review*. 15.
- Luthans. (2006). *Organizational Behavior Fred Luthans An Evidence-Based Approach*. Paul Ducham.
- Niazi, Amna. Ali, Muhammad (2014). *The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction on Organizational Behavior*. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 3.2.
- Purnama. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Psikoborneo*, Vol 5, No 1, 2017: 74-80.
- Putra & Indrawati. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 7, 7 (2018).
- Robbins, Stephen, & Judge. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Salami, S. O. (2008). *Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers*. *Anthropologist*. 10,1, 31-38.
- Saputra, T., & Herianto, M. (2014). Komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan kualitas pelayanan. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 2(2), 127-134.
- Setiawan, Harahap, (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.Sido Muncul Semarang). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 9, 3, (2016).
- Sutrisna & Rahyuda (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *EJurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3, 9, 2489 – 2509.
- Wahyudi & Salam. (2020). *Komitmen Organisasi Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNPAM PRESS. Pamulang – Tangerang Selatan.