

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI  
(Studi kasus pada PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat)**

*Skripsi*

**Diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi Sarjana  
Ekonomi**



**Oleh :**

**MAYANG SARI 14059067**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI  
(STUDI KASUS PADA PT. ANDALAS BERLIAN MOTORS  
CABANG SIMPANG EMPAT)

Nama : Mayang Sari  
BP / NIM : 2014/14059067  
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2016

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Rini Sarianti, SE M.Si  
NIP. 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



Hendri Andi Mesta, SE, MM.Ak  
NIP. 19741125200501 1 002

Mengetahui:  
Ketua Program Studi Manajemen



Rahmiati, SE, MSc  
NIP. 19740825 199302 2 001

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

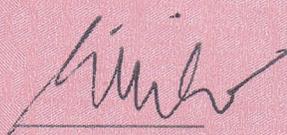
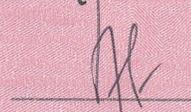
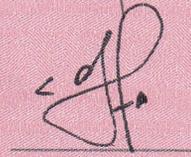
**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT.  
ANDALAS BERLIAN MOTORS CABANG SIMPANG EMPAT)**

Nama : Mayang Sari  
TM/NIM : 2014/14059067  
Jenjang Program : Strata 1 (S1)  
Program Studi : Majemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2016

**Tim Penguji**

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Rini Sarianti, SE, M.Si	
2.	Sekretaris	: Hendri Andi Mesta, SE, M.M,Ak	
3.	Anggota	: Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D	
4.	Anggota	: Chichi Andriani, SE, M.M	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mayang Sari  
TM/NIM : 2014/14059067  
Tempat/Tgl. Lahir : Sukamenanti/28 Juli 1992  
Program Studi : Manajemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Kampung Cubadak No 161, Kec Pasaman.koto.Pasbar  
No. Hp/Telp. : 081267021040  
Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT.Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, September 2016  
Yang menyatakan,

**MAYANG SARI**  
**TM/NIM: 2014/14059067**

---

## ABSTRAK

**Mayang Sari (2014/14059067). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi karyawan Di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.**

**Pembimbing I. Rini Sarianti, S.E, M.Si  
II. Hendri Andi Mesta, Se, Ak, M.M**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, (2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, (3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, (4) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi PT. Andalas Berlian Motor Cabang Simpang Empat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, teknik pengambilan sampel adalah teknik *total sampling* dengan sampel berjumlah 31 Karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Metode analisis yang digunakan adalah model analisis jalur dengan program SPSS versi 23

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, (2) Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, (3) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motor Cabang Simpang Empat, (4) Ada pengaruh positif komitmen organisasi sebagai pemediasi keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

**Kata Kunci: Kinerja karyawan, Komitmen Organisasi, Keadilan Organisasi**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terima kasih kepada Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I, dan Bapak Hendri Andi Mesta SE, Ak, M. M selaku pembimbing II, yang membimbing Penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini. Selanjutnya Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk-petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc. dan Bapak Gesit Thabrani, SE, M.T. selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.

3. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis kuliah.
4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Rekan-rekan Manajemen Transfer angkatan 2014 yang sepejuangan dengan penulis dan Adytia Adha Rahim yang telah memberikan semangat dan dorongan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang akan membalas semua jasa baik yang telah diberikan. Akhir kata dengan segala kerendahan hati dan kekurangan yang ada, penulis berharap skripsi ini mempunyai arti dan memberikan manfaat bagi pembaca umumnya dan penulis khususnya.

Padang, Agustus 2016

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II    KAJIAN TEORI KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori	
I. Kinerja Karyawan	
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
c. Konsekuensi dan Pentingnya Kinerja Karyawan.....	13
d. Indikator Kinerja Karyawan.....	13
II. Komitmen Organisasi	
a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	14
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	

Organisasi .....	15
c. Konsekuensi dan Pentingnya Komitmen Organisasi ...	16
d. Indikator Komitmen Organisasi .....	17
e. Hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.....	18
III. Keadilan Organisasi	
a. Pengertian Keadilan Organisasi .....	19
b. Konsekuensi dan pentingnya keadilan organisasi.....	19
c. Indikator komitmen organisasi.....	20
d. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan .....	20
e. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap Komitmen organisasi .....	22
f. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.....	22
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	23
C. Kerangka Konseptual .....	25
D. Hipotesis .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	27
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	27
C. Populasi dan Sampel .....	27
D. Jenis Data dan Sumber Data .....	29
1. Data Primer .....	29
2. Data Skunder .....	29
E. Teknik Pengumpulan Data .....	29
1. Pengamatan ( <i>Observation</i> ).....	29
2. Angket ( <i>Quisioner</i> ).....	29
3. Wawancara.....	30
F. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional .....	30

1. Definisi Operasional.....	30
a. Kinerja Karyawan.....	30
b. Komitmen Organisasi.....	31
c. Keadilan Organisasi.....	31
G. Instrumen Penelitian.....	33
H. Uji Coba Instrumen.....	32
a. Uji Validitas.....	33
b. Uji Reliabilitas.....	34
c. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	35
I. Teknik Analisis Data.....	36
1. Analisis Deskriptif.....	36
a. Verifikasi data.....	36
b. Menghitung nilai jawaban.....	36
2. Analisis Induktif.....	38
a. Uji Prasyarat Analisis.....	38
1) Uji Normalitas.....	38
2) Uji Homogenitas.....	38
b. Analisis Jalur.....	38
c. Uji hipotesis.....	41
d. Variabel langsung dan tidak langsung.....	41

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	43
1. Sejarah Singkat PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.....	43
2. Kebijakan Mutu Dan Visi Misi.....	43
B. Deskripsi Karakteristik Responden.....	44
1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	44
2. Karakteristik responden berdasarkan umur.....	45
3. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja di perusahaan.....	45
4. Karakteristik responden berdasarkan latarbelakang pendidikan.....	46
5. Karakteristik responden berdasarkan unit kerja/bidang tugas.....	47

C. Deskripsi Frekuensi Indikator .....	48
1. Variabel Kinerja (Y) .....	48
2. Variabel Keadilan Organisasi .....	49
3. Variabel komitmen organisasi .....	51
D. Hasil Analisis Data.....	52
a. Uji Prasyarat Analisis.....	52
1) Uji Normalitas.....	52
2) Uji Homogesitas.....	53
b. Analisis Jalur.....	54
a) Sub Struktur I.....	54
b) Sub Struktur II.....	56
c) Menentukan besarnya pengaruh dari variabel penyebab terhadap variabel akibat baik secara langsung maupun tidak langsung .....	59
1) Pengaruh Langsung.....	59
2) Pengaruh tidak langsung .....	60
c. Uji Hipotesis .....	61
E. Pembahasan.....	63
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	72
B. Saran.....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>halaman</b>
1. Tingkat Kemangkiran Karyawan PT. Andalas Berlian Motor Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015 .....	4
2. Jumlah Perputaran Karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015.....	5
3. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	24
4. Populasi PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.....	28
5. Variabel Dan indikator.....	31
6. Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan.....	32
7. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	33
8. Hasil Uji Coba Validitas.....	35
9. Hasil Uji coba Reabilitas.....	35
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	45
12. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Di Perusahaan.....	46
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Latarbelakang Pendidikan.....	47
14. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja/Bidang Kerja.....	47
15. Distribusi Frekuensi Kinerja.....	49
16. Distribusi Frekuensi keadilan Organisasi.....	49
17. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	51
18. Uji Normalitas.....	53
19. Koefisien Jalur variabel Keadilan (X) terhadap Komitmen Organisasi (M).....	54
20. Model Summary keadilan Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasi(M).....	55
21. Koefisien Jalur Variabel Keadilan Organisasi (X) dan Komitmen Organisasi (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	56
22. Model Summary Keadilan Organisasi (X) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	57
23. Rekapitulasi Besar Pengaruh Langsung dan Tidak langsung.....	60

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual.....	25
2. Struktur Pengaruh Variabel Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.....	39
3. Substruktur I, Pengaruh Variabel Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	39
4. Substruktur 2, Pengaruh Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	40
5. Uji Homogenitas.....	53
6. Sub Struktur I Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.....	55
7. Sub Struktur II Pengaruh Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan.....	58
8. Hasil Akhir Analisis Jalur Variabel Penelitian.....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Format Kuesioner Uji Coba Penelitian .....	75
2. Tabulasi Data Uji Validitas Dan Uji Reabilitas.....	82
3. Uji Validitas Dan Reabilitas.....	85
4. Format Kuesioner Penelitian.....	90
5. Tabulasi Data Penelitian.....	95
6. Tabel Frekuensi.....	98
7. Tabel Tingkat Capaian Responden.....	106
8. Hasil Pengolahan Data SPSS.....	108

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. LatarBelakang**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Menurut Dessler (2003:5), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja baik. Wibowo (2007:81) mengatakan kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut definisi tersebut, kinerja fokus pada hasil kerjanya. Namun dalam mempertahankan karyawan, perusahaan sering dihadapkan pada menurunnya kinerja karyawan yang ada. Dalam hal yang seperti ini, perilaku karyawan dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha

untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui keadilan, pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dari sudut pandang perusahaan, menurunnya kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat mengkhawatirkan. Apabila kinerja karyawan terus menurun dari hari kehari maka tidak akan berdampak baik terhadap kelangsungan perusahaan tersebut. Harus berapa banyak pula biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan-karyawan tersebut.

Dari sudut pandang individu dalam sebuah organisasi, meningkatkan kinerja maupun tidak tentunya sudah mempertimbangkan berbagai hal, seperti: gaji, bonus, tunjangan, pengambilan keputusan dari atasan atau keinginan tetap bertahan di perusahaan. Jika karyawan merasakan adanya rasa keadilan, maka karyawan akan bertahan, meningkatkan kinerjanya dan tidak ada keinginan untung meninggalkan perusahaannya.

Menurunnya kinerja dalam sebuah perusahaan bisa dikarenakan oleh ketidakadilan yang dirasakan karyawan terhadap perusahaannya. Gibson Donnelly, Ivancevich dan Konopaske (2012) dalam Harris (2015) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Hal ini dapat terlihat dengan bentuk-bentuk perilaku seperti; absensi mulai meningkat,

pekerjaan tidak selesai tepat waktu, berkurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Salah satu langkah untuk menangani menurunnya kinerja karyawan adalah bagaimana mencari cara agar meningkatkan keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu bentuk untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Komitmen perusahaan adalah salah satu aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam usaha peningkatan kualitas sumberdaya manusia di dalam perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2003:100), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Biasanya bila rasa keterkaitan (komitmen) karyawan rendah terhadap perusahaannya, maka ia akan menunjukkan pada perilaku. Dampaknya antara lain yaitu, terhadap keterlambatan, ketidakhadiran, melalaikan tanggung jawab, keinginan untuk pindah kerja.

Baik kinerja maupun komitmen karyawan, erat hubungannya dengan keadilan organisasi dalam suatu perusahaan. Baik itu, perbandingan gaji dengan pekerjaan, kesamaan dalam keputusan perusahaan, kesempatan dalam menyuarakan pendapat, perlakuan dan keterbukaan atasan terhadap bawahan.

Karyawan yang mendapatkan rasa keadilan yang sesuai dengan harapannya biasanya akan memiliki komitmen yang tinggi, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pula.

PT. Andalas Berlian Motors adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam jasa distributor otomotif. Dari hasil wawancara dengan pimpinan cabang dan data yang didapat dari PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang empat, tingkat kinerja karyawan diduga masih rendah. Penulis mengamati di lapangan mulai meningkatnya absensi para karyawan dengan alasan tidak jelas bahkan tanpa keterangan.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan Yang Tidak Hadir PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015**

Bulan	Jumlah karyawan	Hari kerja (hari)	Jumlah Tidakhadir (orang)
Januari	39	25	7
Februari	38	23	13
Maret	37	25	8
April	36	25	12
Mei	36	23	12
Juni	36	25	18
Juli	33	22	17
Agustus	34	25	14
September	36	25	11
Oktober	35	26	11
November	31	25	9
Desember	31	25	5

*Sumber :Bagian SDM PT.Andalas Berlian Motors Tahun 2016*

Pada tabel terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan yang tidak hadir di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang empat. Tingkat ketidakhadiran yang berfluktuasi sebagaimana ditunjukkan oleh data di atas menunjukkan menurunnya kinerja karyawan.

Untuk pengumpulan laporan bulanan (*marketing*) dan laporan harian (*marketing*) terkadang masih belum tepat waktu, kualitasnya masih belum

sesuai dengan yang diharapkan beberapa karyawan membuat laporan tersebut hanya sebagai pelepas tanggung jawab saja. Begitu juga dengan *mekanic*, penyelesaian pekerjaan terkadang tidak sesuai dengan kesepakatan awal dengan konsumen. Selain itu, ada juga karyawan yang mulai melalaikan waktu kerja, seperti: mereka terlihat bersantai di tempat sarapan terkadang sampai jam makan siang bahkan ada juga diantara mereka setelah *briefing* langsung pulang. Kondisi-kondisi ini, terlihat menurunnya kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat diduga pengaruh oleh komitmen organisasi dan keadilan organisasinya.

**Tabel 2. Jumlah Perputaran Karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Masuk	Jumlah Karyawan Yang Keluar
Januari	39	1	2
Februari	38	0	1
Maret	37	0	1
April	36	2	2
Mei	36	0	0
Juni	36	1	1
Juli	33	0	3
Agustus	34	1	0
September	36	2	0
Oktober	35	0	1
November	31	0	4
Desember	31	1	1

*Sumber :Bagian SDM PT.Andalas Berlian Motors Tahun 2016*

Dari data tabel di atas, dapat terlihat fluktuasi jumlah perputaran karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Hal ini diduga masih rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Peneliti juga mengamati di lapangan, karyawan masih kurang menyakini nilai-nilai dalam perusahaan, kurangnya rasa penguatan untuk tetap bertahan di perusahaan dan kurangnya rasa kecintaannya terhadap perusahaan. Sebagian karyawan merasa kurang bangga menjadi bagian dari

perusahaan, ada yang berkeinginan juga keluar dari perusahaan ataupun berpindah kerja. Rendahnya komitmen karyawan pada PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat diduga di pengaruhi oleh keadilan organisasi.

Peneliti juga mengamati di lapangan, masih rendah keadilan dari perusahaan yang di rasakan oleh karyawannya. Hal ini disebabkan oleh kebijakan PT. Andalas Berlian Motors yang terbaru mengenai pemberian gaji terhadap karyawan pada bagian *marketing*, jika tidak ada penjualan atau tidak memenuhi target maka gaji pokok tidak diberikan. Pemberian insentif yang biasanya diberikan tiap bulan sekarang bisa dua sampai tiga bulan baru dibayarkan, sementara itu karyawan dibagian administrasi *sales, accounting, receive and delivery staff* yang bekerja melebihi dari jam kerja tidak diberikan uang lembur.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat sebagaimana ditampilkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi PT. Andalas Barlian Motors Cabang Simpang Empat.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latarbelakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang empat.

2. Masih kurangnya keadilan yang dirasakan karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
3. Masih rendahnya komitmen karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus, dan tidak memeluas, penulis membatasi penelitian pada rasa keadilan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diperantarai oleh komitmen organisasi. Penelitian ini difokuskan kepada seluruh karyawan pada PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latarbelakang bagian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat?

4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
2. Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
4. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan akan memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis, antara lain sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan memberi konsep dibidang SDM khususnya mengenai kinerja karyawan dan nantinya penelitian ini digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian

dibidang SDM yang terkait dengan keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam menerapkan SDM dan dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **I. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Rivai (2005:305) yaitu suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Menurut (Siagian, 2005; dalam Harris, 2015), kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.

Wibowo (2007:81) mengatakan kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Wirawan (2009:5) mengatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan dari beberapa ungkapan teori ahli yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja hasil kegiatan/pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

**b. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut Armstrong & Baron, (1998:16); dalam Wibowo, (2007:100), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor utama internal yang paling penting mempengaruhi kinerja, emosi dan perilaku sumber daya manusia (Alder dan Tompkins, 1997; Wang, Xia dan Chang, 2010; Crawshaw, Cropanzano, Bell dan Gilliland 2013; Suliman dan Khatairi 2013; Strom, Sears dan Kelly 2014; Zhang, Lepine, Buckman dan Wei 2014; Scott, Garza, Conlon dan Kim, 2015; dalam Kalay, 2016).

Menurut Hasley (1983) ada lima faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan: penempatan kerja yang tepat, pemberian kompensasi yang adil, pemberian berprestasi yang terbuka, hubungan kerja atau komunikasi yang kondusif, dan budaya kerja yang baik.

Sedangkan menurut Sedarmayanti(2010:264) yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki/prestasinya

2. Kesempatan yang adil

Karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan, pemberian kompensasi dan sebagainya

5. Keputusan promosi dan demosi

Pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

**c. Konsekuensi dan Pentingnya Kinerja Karyawan**

Seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Di samping itu, informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Terkadang kita sering terjebak untuk menilai seseorang bekinerja buruk, padahal sistem yang digunakan yang salah.

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2003:329) indikator kinerja pegawai antara lain:

1. Kualitas kerja: akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan
2. Produktivitas: kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan: keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan

4. Keterpercayaan: tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya
5. Ketersediaan: tingkat dimana karyawan tepat waktu mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran
6. Kebebasan: tingkat dimana pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervise

Untuk indikator kinerja yang akan dipakai ialah menurut Robert & Jackson (2004:378):

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kerjasama

## **II. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Griffin (2002:15), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang

individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2003:100), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi ini membahas kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada. Komitmen organisasi merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

**b. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi**

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Greenberg & Baron,1995; pada Winarta, 2008:24 dalam sukma,2009), faktor-faktor komitmen organisasi meliputi:

1. Karakteristik kerja, yaitu pekerjaan yang menuntut tanggung jawab besar dan adanya kesempatan promosi terbuka lebar akan mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi.
2. Penghargaan yang wajar, adil dan memuaskan bagi karyawan akan menghasilkan komitmen yang lebih tinggi.
3. Kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif. Karyawan yang mempunyai keyakinan dan mampu mendapatkan pekerjaan di tempat lain akan lebih rendah komitmen organisasinya.

4. Perlakuan terhadap karyawan baru. Metode seleksi dan training, komunikasi yang baik serta jelasnya nilai-nilai organisasi akan mempengaruhi komitmen karyawan.
5. Karakteristik personal. Individu dengan kedudukan yang baik dan masa jabatan yang lama cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibanding yang masa kerjanya baru.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah penghargaan yang dirasakan adil, serta tercapainya kepuasan kerja karena adanya dukungan yang tinggi dari pimpinan dan rekan kerja.

**c. Konsekuensi dan Pentingnya Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dalam suatu perusahaan sangatlah penting, dimana makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.

Idealnya satu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama masuk, sehingga efisiensi biaya dapat ditekan, dan aktifitas organisasi tidak terganggu oleh adanya loyalitas.

Menurut (Smith, dalam Muhadi, 2007), komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi

karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat di dalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah.

**d. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2003:101), digunakan tiga indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasional dan keyakinan dalam nilai-nilainya. tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka mau, afektif seseorang dapat dilihat dari pengalaman kerja yang menunjukkan kenyamanan perasaan dalam organisasi dan kompetensi individu.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Mereka tetap tinggal karena dalam organisasi mereka mendapat pensiun, fasilitas dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan efektif yang menyenangkan dengan organisasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Merujuk kepada seberapa jauh seseorang secara psikologis terkait untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi berdasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, yang dirasakan seseorang karyawan dalam organisasi tersebut.

**e. Hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan**

Riaz, Zianuddin, Jam dan Ramay (2010) hasil dari penelitiannya yaitu, menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Atmojo (2012) yang meneliti karyawan perusahaan listrik dan (Tobing:2009 dalam Harris:2015) yang meneliti karyawan perusahaan perkebunan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Luthans, (2006:250) menyatakan ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Jika komitmen seorang karyawan tinggi maka kinerjanya dalam organisasi pun akan meningkat juga, dan begitu juga sebaliknya jika komitmen seorang karyawan rendah seperti:

kurangnya rasa kecintaan terhadap perusahaan, adanya keinginan keluar dari perusahaan hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

### **III. Keadilan Organisasi**

#### **a. Pengertian keadilan organisasi**

Menurut Robbins (2003:249), keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Persepsi individu atas rasa adil di tempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Gibson *et al.* (2012) dalam Harris (2015) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya.

#### **b. Konsekuensi dan pentingnya keadilan organisasi**

Adanya rasa keadilan pada suatu organisasi yang di rasakan oleh karyawan, akan timbul sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan merasa kurangnya keadilan di dalam organisasi, hal

ini bisa saja berdampak pada kurangnya rasa komitmen terhadap organisasi dan akhirnya kinerja pun menurun.

**c. Indikator Keadilan Organisasi**

Menurut Moorman & Neihoff (1993), konsep keadilan dibagi menjadi 3, yaitu:

1. Keadilan distributif

keadilan distributif disebut sebuah perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi.

2. Keadilan prosedural

keadilan prosedural adalah relevansi prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan hasil

3. Keadilan intraksional

keadilan interaksional dikaitkan dengan persepsi sikap karyawan tentang mereka telah diterima selama aplikasi prosedur organisasi.

**d. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Kalay (2016), dimana keadilan distributif organisasi merupakan faktor penentu yang penting dari kinerja karyawan. Moaszezi, Sattari dan Bablan, (2014), dimana terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dan kinerja. (Nasurdin dan Khun, 2007; dalam Harris, 2015), yang meneliti karyawan industri komunikasi di Malaysia membuktikan bahwa

keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian-penelitian terdahulu yang ada, terdapat pengaruh yang positif keadilan organisasi terhadap kinerja.

Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor utama internal yang paling penting mempengaruhi kinerja, emosi dan perilaku sumber daya manusia (Alder dan Tompkins, 1997; Wang et al, 2010; Crawshaw et al, 2013; Suliman dan Khatairi 2013; Strom et al, 2014; Zhang et al, 2014; Scott et al, 2015; dalam Kalay, 2016).

Griffin (2002:48), teori keadilan menyatakan bahwa individu termotivasi untuk mencari keadilan sosial antara balas jasa yang mereka terima dengan kinerja.

(Greenberg, 2005:38) menyatakan bahwa “keadilan organisasi (keadilan distributif) berfokus pada keyakinan masyarakat bahwa mereka telah menerima jumlah hasil yang wajar yang berhubungan dengan nilai pekerjaan, misalnya pekerja mempertimbangkan penilaian kinerja sejauh mana tingkat adil yang didasarkan pada tingkat kinerja mereka yang sebenarnya. Keadilan prosedural menunjukkan persepsi terhadap keadilan dari prosedur untuk faktor penentu penerimaan hasil mereka, misalnya, para pekerja menerima penilaian kinerja terhadap pekerjaannya”.

Jika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik juga. Baik itu keadilan distributif, keadilan normatif dan keadilan efektif akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini akan menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan.

**e. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi**

Akanbi, Ofoegbu dan Eugene (2013), hasil penelitiannya keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya tentang hubungan antara keadilan dan komitmen menunjukkan hubungan yang positif; dengan demikian, orang yang memiliki persepsi yang baik dari keadilan cenderung memiliki komitmen yang lebih besar (tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; Nurusdin Ahmad, 2000; Rhoades, Eisenberger dan Armeli, 2001; Couquit, Conlon, Babin dan Anderson, 2001; Ali & Jan, 2012) dalam Hunik, Riani, Cahyadin dan Novela (2014). Dari penelitian-penelitian terdahulu, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen.

Griffin (2004:16) menyatakan apabila organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

**f. Hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi**

Sulaiman & kathari, (2013); dalam Harris (2015), menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel intervening

pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja. Hasilnya menyatakan bahwa keadilan organisasional melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Harris (2015) keadilan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel *mediasi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian-penelitian terdahulu bahwa pengaruh keadilan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Turgut, Tokmak dan Gucl (2012) Baskent University. Dengan judul *the effect of employees' organizational justice perception on their organizational commitment: a university sample*. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sampel: staf akademik dan administrasi universitas, keadilan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi.

Riaz, et al, (2010) International Islamic University, Islamabad Pakistan. Dengan judul *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. Berdasarkan hasil penelitian dari tiga dimensi semua dimensi komitmen organisasi menunjukkan signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kalay (2016), Business Administration Faculty, Yuzuncu Yil University Van, Turkey.

Dengan judul *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context*. Berdasarkan hasil penelitian keadilan distributif keadilan organisasi merupakan faktor penting penentu dari kinerja karyawan, sedangkan prosedural dan interaksional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Harris (2015) Universitas Kristen Petra. Dengan judul *Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan*. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

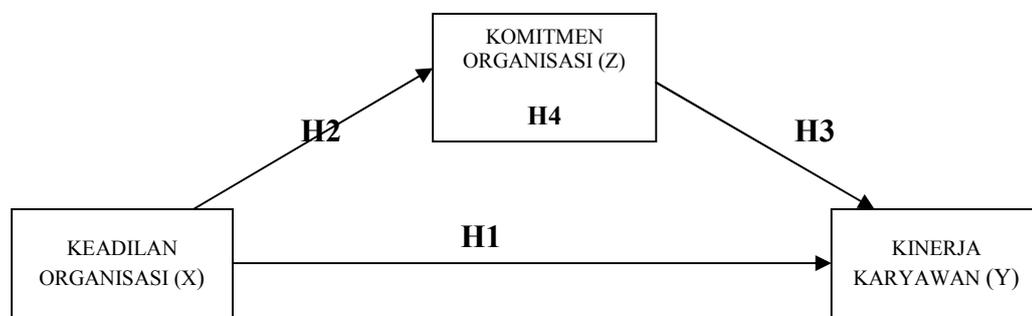
No	Nama Penulis	Judul	Hasil
1.	Turgut, et al (2012)	<i>the effect of employees' organizational justice perception on their organizational commitment: a university sample.</i>	Sampel, staf akademik dan administrasi universitas, keadilan organisasi mempengaruhi komitmen organisasi.
2.	Riaz, et al, (2010)	<i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance.</i>	Berdasarkan hasil penelitian dari tiga dimensi semua dimensi komitmen organisasi menunjukkan signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.
3.	Kalay (2016)	<i>The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context</i>	keadilan distributif keadilan organisasi merupakan faktor penting penentu dari kinerja karyawan, sedangkan prosedural dan interaksional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
4.	Harris (2015)	Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan	keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah penulis kemukakan, selanjutnya penulis akan merumuskan kerangka konseptual dari penelitian ini. Dimana kerangka konseptual ini akan menggambarkan dan menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya pengaruh keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors, dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Dari gambar 1 diatas terdiri dari 1 variabel independen yaitu keadilan organisasi, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

#### **D. HIPOTESIS**

Berdasarkan rumusan permasalahan, tujuan penelitian, kajian teori dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian melalui analisis regresi linear berganda dan uji sobel antara variabel keadilan organisasi (X), komitmen Organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya semakin baik keadilan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
2. Variabel keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Andalas Berlian motors Cabang Simpang Empat. Artinya, semakin baik keadilan organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
3. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya jika komitmen organisasi tinggi, maka kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat juga meningkat.
4. Variabel komitmen organisasi yang menjadi pemediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif di PT.

Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya, ada pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

## **B. Saran**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Ada beberapa saran yang penulis rekomendasikan diantaranya :

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, perusahaan harus mampu memberikan ketegasan terhadap karyawannya mengenai kehadiran karena dalam penelitian dimana tingkat kemangkiran dan keterlambatan masih cukup tinggi. Selain itu, memberikan teguran atau sanksi terhadap karyawan tersebut.
2. Untuk meningkatkan keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan, perusahaan harus mampu melakukan pendekatan yang lebih lagi dengan mempertimbangkan keputusan yang diberikan kepada karyawan dan memberikan bayaran yang adil.
3. Untuk meningkatkan rasa komitmen karyawan, akan kebanggaannya menceritakan tentang perusahaan terhadap orang lain di luar organisasi. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan cara antara lain, buat berarti perusahaan itu bagi karyawannya agar mereka bisa loyal terhadap perusahaannya.