

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sinambela, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi Mangkunegara (2019). Oleh karena itu, langkah utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan upaya peningkatan komitmen pegawai oleh semua orang atau perusahaan tidak terkecuali usaha jasa kesehatan. Dengan semakin meningkatnya pertumbuhan jasa kesehatan, maka pihak manajemen tentunya akan semakin dituntut untuk dapat lebih meningkatkan komitmen pegawai Mangkunegara (2019) tidak terkecuali jasa Kesehatan puskesmas.

Jasa kesehatan pada sektor Puskesmas, membutuhkan peningkatan komitmen pegawai dari pegawai, sehingga kelangsungan sektor jasa Kesehatan puskesmas sebagai urat nadi perusahaan dapat terus berjalan (Sinambela, 2019). Komitmen pegawai adalah kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen pegawai artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena

meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2019). Menurut Kaswan (2019) komitmen pegawai merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Peningkatan komitmen pegawai di sebabkan beberapa faktor salah satunya adalah keadilan organisasi. Bekmezci, *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa keadilan organisasi merupakan sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Budomo (2023) mengatakan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Penelitian yang dilakukan Deressa, *et al.*, (2022) mengatakan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai serta kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi secara positif pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Haskasap, *et al.*, (2022), dimana menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian yang dilakukan Khuzwayo, *et al* (2023) mengungkapkan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen pegawai. Ibrahim, *et al* (2020) mengungkapkan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, namun adapun hasil yang berbeda ditemukan oleh Bekmezci, *et al.*, (2022) dimana keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai. Hasil yang sejalan ditemukan oleh Hamzah, dkk (2020) dimana keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kualitas kehidupan kerja.

Peningkatan komitmen pegawai selain faktor keadilan organisasi dengan mediasi variabel kualitas kehidupan kerja juga memiliki pengaruh yang penting terhadap komitmen pegawai Ramawickrama *et al.*, (2019). Menurut Lubis (2019) kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, pengalaman kerja yang menyenangkan serta keterlibatan kerja yang cukup sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi. Menurut Ayal (2019) kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Ajis, *et al.*, (2023) mengatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Badawy, *et al.*, (2019) yang mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Els, *et al.*, (2021) menemukan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai, namun adapun hasil yang berbeda dilakukan oleh Sjahrudin, *et al.*,

(2022) mengatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai. Hasil yang sejalan ditemukan oleh Alzamel, *et al.*, (2020) mengatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai.

Selain keadilan organisasi dan kualitas kehidupan kerja faktor yang perlu diperhatikan terkait dengan komitmen pegawai adalah dengan mediasi variabel kepuasan kerja, hal ini dapat menilai pegawai sudah merasa puas atau belum puas terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang ditekuninya dapat terlihat dari adanya rasa semangat yang ditunjukkan pekerja dalam bekerja. Pegawai dapat menjadi bersemangat dalam mencapai standar kerja yang ditentukan perusahaan karena pegawai merasa senang dan nyaman dengan pekerjaan yang ditekuninya tersebut Indrayana (2019). Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas Herlambang dan Murniningsih (2021). Sinambela (2019) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Temuan yang dilakukan Cherif, (2020) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dalal, *et al.*, (2023) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen

pegawai. Nurfitriyana dan Muafi, (2023) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Ryu dan Moon, (2019) mengungkapkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai, namun adapun hasil yang berbeda yang diungkapkan Ashutosh, (2020) dimana kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai.

UPTD Puskesmas Dawan II merupakan Puskesmas yang ada di Kabupaten Klungkung. UPTD Puskesmas Dawan II sudah seharusnya mampu meningkatkan komitmen pegawai, tetapi justru sebaliknya terjadinya penurunan komitmen pegawai yang terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan Kepala Puskesmas pada UPTD Puskesmas Dawan II Ibu dr Ni Ketut Suparni, dimana pegawainya sudah mengalami penurunan kinerja pada tahun 2021-2022 yaitu adanya peningkatan keluhan yang terjadi pada tahun 2022, seperti terlihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Keluhan yang terjadi pada Tahun 2021-2023 pada
UPTD Puskesmas Dawan II

No	Keluhan	Tanggal	Media yang digunakan
1	Pasien datang berobat ke puskesmas tanggal 7/5/2021 sekitar pukul 07.45 WITA untuk cek tensi dan memperoleh pengobatan Hipertensi, setelah pasien masuk dan mendaftar ke loket, petugas loket kembali menanyakan keluhan pasien, pasien menjawab bahwa ada keluhan batuk, petugas loket dengan spontan memanggil petugas skrining dan menyuruh pasien untuk menerima pengobatan diluar gedung yaitu poli infeksius. Pasien merasa tersinggung dengan perlakuan petugas dan	7/5/2021	Media sosial Whatsapp

No	Keluhan	Tanggal	Media yang digunakan
	merasa tidak enak hati karena merasa seperti tidak dihargai		
2	Pasien datang ke puskesmas pada tanggal 6/12/2021 pada pukul 08.00 untuk memperoleh pengobatan, pada saat pasien menunggu untuk dipanggil diloket antrian, pasien mengeluhkan ruang tunggu yang sempit, gelap, panas dan tidak ada sirkulasi udara. hal tersebut juga dapat dilihat dari hasil survey kepuasan masyarakat pada semester II tahun 2021 yang mencerminkan salah satu indikator yaitusarana dan prasaran yang masih belum terkelola dengan baik dan digunakan secara optimal	6/12/2021	Keluhan disampaikan langsung kepada petugas
3	Pada tanggal 11/1/2022 sekitar pukul 09.00 WITA salah satu petugas mendapatkan pesan WA pasien yang mengeluhkan salah satu keluarganya tidak kunjung divaksin dosis II dengan jenis vaksin Sinopharm sedangkan anggota keluarga lainnya sudah semua mendapatkan vaksin Dosis II	11/1/2022	Media sosial Whatsapp
4	Keluhan pasien terhadap ruang tunggu yang sempit, gelap, panas dan kurang nyaman sering diterima oleh petugas dan disampaikan langsung oleh beberapa pasien. Selain itu pasien mengeluhkan ruang tunggu farmasi yang sempit dan petugas yang berlalulalang sehingga pasien merasa tidak nyaman.	26/1/2022	Keluhan disampaikan langsung kepada petugas
5	Pasien datang ke puskesmas pada pukul 08.00 dan mendaftar di loket pendaftaran dengan keluhan sakit pinggang dan ingin mendapat pelayanan asuhan Kesehatan tradisional karena sesuai dengan jadwal bahwa pelayanan asuhan kesehatan tradisional dilaksanakan pada hari jumat dan sabtu. Petugas loket langsung mengkonfirmasi ke poli terkait kehadiran petugas	10/9/2022	Keluhan disampaikan langsung kepada petugas

No	Keluhan	Tanggal	Media yang digunakan
	pelayanan asuhan kesehatan tradisional. Namun petugas poli dan loket tidak dapat menghubungi petugas ybs. Kemudian pasien mengeluhkan tidak ada pelaksanaan sesuai jadwal dan pasien ingin mengkonfirmasi langsung terkait jadwal pelayanan asuhan kesehatan tradisional sehingga pasien meminta kontak ybs agar dapat berkomunikasi. pada pukul 08.32 pasien langsung mencoba menghubungi petugas terkait dan petugas mengkonfirmasi bahwa sedang dalam keadaan cuti, pasien lalu menanyakan jadwal selanjutnya untuk mendapat pelayanan asuhan kesehatan tradisional namun petugas tidak membalas sehingga pasien pada pukul 18.00 mencoba menghubungi kembali namun petugas sudah memblockir nomor WA pasien. Pasien lantas melaporkan kejadian kurang sopan tersebut tersebut kepada salah satu petugas puskesmas agar segera ditindak lanjuti.		
6	Pasien mengeluhkan terkait petugas UGD yang tidak melayani pasien hanya menginstruksikan pasien untuk langsung berobat ke RSUD, pasien dengan kondisi Hamil	1/06/2023	Keluhan disampaikan langsung kepada petugas
7	Konfirmasi penegakan diagnosa terhadap keluarga pelapor	5/07/2023	Keluarga pasien mengeluhkan melalui pesan Whatsapp
8	Pasien mengeluhkan terkait petugas UGD yang tidak melayani pasien yang diluar faskes dan pasien meminta agar memperbaiki sistem	01/9/2023	Keluhan disampaikan melalui telepon dengan Kepala Puskesmas
9	Pasien mengeluhkan langsung ke Ruang Pemeriksaan anak dengan	01/9/2023	Keluhan disampaikan

No	Keluhan	Tanggal	Media yang digunakan
	keluhan cara memanggil petugas yang tidak jelas cara menyampaikan edukasi atau sesuatu kepada pasien agar dilakukan secara benar dan tolong perbaiki sistem		langsung kepada petugas

Sumber : UPTD Puskesmas Dawan II Tahun 2023

Berdasarkan data Tabel 1.1 diatas dapat dilihat terjadinya peningkatan jumlah keluhan tahun 2022 sebanyak 3 keluhan dan tahun 2023 sebanyak 4 keluhan. Adapun penyebab dari tingginya jumlah keluhan pasien, dimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai masih jauh dari kesempurnaan, serta pegawai kurang berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap layanan yang diberikan.

Fenomena yang terjadi mengenai keadilan organisasi seperti pada perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain. Seperti yang terjadi di UPTD Puskesmas Dawan II, dimana pegawai kurang mendapatkan *reward* dari apa yang mereka kerjakan serta upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Fenomena yang terjadi mengenai kualitas kehidupan kerja dimana pegawai merasa diperlakukan yang kurang fair, dan kurang adil yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam penempatan jabatan, pegawai merasa kurang memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, perawat menunjukkan rasa kurang puas terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Pegawai menilai bahwa apa yang telah dilakukan oleh organisasi/manajemen kurang mendapat perhatian, hal tersebut membuat pegawai menjadi kurang bersedia menampilkan kinerjanya secara baik.

Fenomena yang terjadi mengenai kepuasan kerja pegawai mengenai pekerjaan yang dilakukannya, dimana pegawai merasa pekerjaan yang diterimanya relatif sangat banyak dan menyebabkan pegawai merasa jenuh serta lelah di dalam bekerja sehingga pegawai melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa ijin. Berikut ini adalah tabel absensi pegawai UPTD Puskesmas Dawan II Tahun 2022 dapat disajikan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Absensi Pegawai pada UPTD Puskesmas Dawan II Kabupaten Klungkung Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Senyatanya (Hari)	Persentase (%)
	A	B	C	D=BxC	E	F=D-E	G=E: (Dx100%)
1	Januari	69	25	1.725	55	1.685	3,26
2	Februari	69	23	1.587	50	1.537	3,25
3	Maret	69	25	1.725	55	1.670	3,29
4	April	69	24	1.656	50	1.626	3,07
5	Mei	69	24	1.656	55	1.621	3,39
6	Juni	69	19	1.311	40	1.291	3,09
7	Juli	69	26	1.794	65	1.729	3,75
8	Agustus	69	25	1.725	60	1.665	3,60
9	September	69	24	1.656	61	1.625	3,75
10	Oktober	69	27	1.863	55	1.810	3,03
11	November	69	25	1.725	56	1.686	3,32
12	Desember	69	23	1.587	66	1.521	4,33
Total			290	20.010	668	19.466	41,13
Rata-rata			24,1	1.667	55,66	1.622	3,42

Sumber : UPTD Puskesmas Dawan II Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 dimana tingginya absensi terlihat dari jumlah absensi pegawai yang ijin, sakit dan tanpa keterangan. Tingginya absensi pegawai pada tahun 2022 mencapai 3,42% dimana yang seharusnya kebijakan manajemen pada UPTD Puskesmas Dawan II maksimal 3% Ardana (2021). Hal ini diindikasikan rendahnya kesadaran pegawai untuk mengisi data

absensi, sehingga seringkali mereka hadir, namun dalam data absensi justru tidak terdata. Beberapa pegawai juga melakukan pelanggaran seperti datang terlambat. Pegawai juga kurang fokus di dalam bekerja, sehingga berdampak pada menurunnya komitmen pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah ditemukan dan *research gap* yang telah ungkapkan, dimana adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, pokok permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai?
- 2) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja?
- 3) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 4) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai?
- 6) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 7) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi?
- 8) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pegawai.
- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja.
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 4) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen pegawai.
- 5) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai.
- 6) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.
- 7) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pegawai dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi.
- 8) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

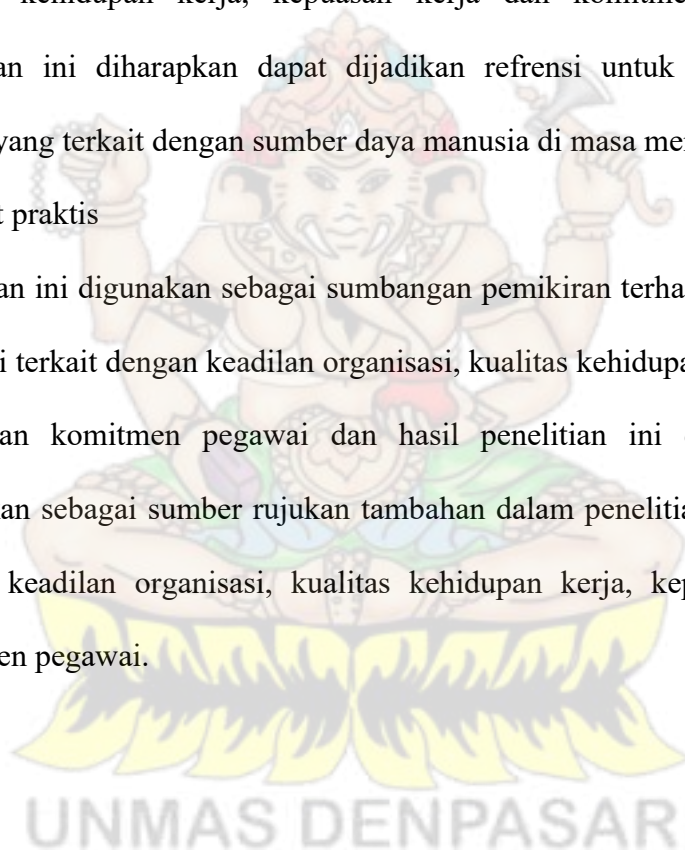
Manfaat penelitian adalah untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan, penyelesaian operasional dan kebijakan.

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dan pengetahuan wawasan yang berkaitan dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai serta penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian dalam bidang yang terkait dengan sumber daya manusia di masa mendatang.

2) Manfaat praktis

Penelitian ini digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi terkait dengan keadilan organisasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai dan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber rujukan tambahan dalam penelitian lanjutan terkait dengan keadilan organisasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran dalam memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan.

Teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu, akan terus medesak sampai tujuannya tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2019).

Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang telah diperhitungkan kedalam rencana perusahaan yang lebih mudah untuk dicapai kinerjanya sesuai dengan apa yang telah diatur kedalam visi dan misi sebuah perusahaan. *Goal setting* memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap komitmen pegawai atau seorang individu. Dengan adanya sasaran (*goal*) pegawai akan memiliki tujuan yang ingin dicapai

pegawai itu sendiri. Pegawai akan merasa tertantang (*challenge*) dengan adanya sasaran yang lebih sulit sehingga komitmen pegawai seorang pegawai akan meningkat. Namun sebaliknya, jika seorang pegawai tidak mampu akan timbul yang namanya keadilan organisasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja yang akan menimbulkan penurunan tingkat komitmen pegawai itu sendiri.

Faktor *feedback* pun dapat mempengaruhi komitmen pegawai. Sasaran yang tercapai akan memiliki nilai yang sangat tinggi karena adanya insentif yang akan diberikan oleh perusahaan pada pegawai tersebut. Adanya insentif sehingga pegawai termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya.

2.2 Keadilan organisasi

2.2.1 Pengertian Keadilan organisasi

Bekmezci, *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa keadilan organisasi merupakan sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Budomo (2023) mengatakan sebagai sebuah konsep yang menyatakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Keadilan organisasi merupakan ketika pegawai merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan,

bahkan di bawah kondisi sulit sekalipun, begitupun sebaliknya (Yulianto 2019).

Gibson *et al.*,. (2019) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Budomo, 2023).

Berdasarkan pengertian keadilan organisasi dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi 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.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi

Menurut Deressa, *et al.*, (2022), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi pada seseorang yaitu :

1) Karakteristik tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas pegawai beserta segala konsekuensi yang diterimanya.

2) Tingkat kepercayaan bawahan

Sejauhmana kepercayaan pegawai terhadap atasan.

3) Frekuensi *feedback*

Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi.

4) Kinerja manajerial

Sejauhmana peraturan yang diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai pegawai tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi.

5) Iklim organisasi

Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan memengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi.

2.2.3 Indikator-indikator Keadilan organisasi

Adapun enam indikator keadilan organisasi menurut menurut penelitian Haskasap, *et al.*, (2023) sebagai berikut :

1) Kesempatan promosi yang adil

Ketika pegawai merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi.

2) Pengakuan kerja keras

Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras keryawannya.

3) Prosedur penilaian kinerja yang adil

Hal tersebut dapat tercermin dan standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.

4) Sikap atasan yang adil

Ketika atasan familiar dengan pekerjaan pegawainya dan adil kepadanya, maka pegawai akan merasakan keadilan organisasi.

5) Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya

Merujuk kepada kinerja tahunan yang terakhir dilihat adil dan menggambarkan kinerja sebenarnya.

6) Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan Pendidikan

Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan Pendidikan dan keterampilan kerja pegawai.

Indikator-indikator Keadilan Organisasi

Menurut Dyna dan Graham dalam Kristanto (2019) keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal yaitu:

1) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya

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

2) Keadilan dalam proses pengambilan Keputusan

Organisasi dapat dikatakan adil oleh pegawai apabila ketika pengambilan keputusan, pegawai diberikan kesempatan untuk

menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu setelah pengambilan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap pegawai, maka pegawai akan merasakan adil pada proses pengambilan keputusan.

- 3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi

Organisasi akan dikatakan adil oleh pegawai apabila hubungan antar personal yaitu atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapat dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasi pada pegawai.

2.3 Kualitas kehidupan kerja

2.3.1 Pengertian kualitas kehidupan kerja

Menurut Lubis (2019) kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, pengalaman kerja yang menyenangkan serta keterlibatan kerja yang cukup sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi. Kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses dimana organisasi memberi respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para pegawai memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan (Ayal, 2019).

Menurut Anggraini (2019) kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di lingkup pekerjaannya. Kualitas kehidupan kerja menurut Zin (2019) adalah suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan pegawai, adanya kesempatan bagi pegawai untuk turut berperan menentukan cara bekerja dan sumbangan yang dapat diberikan pegawai pada organisasi.

Kualitas kehidupan kerja sebagai pekerjaan yang memberikan inspirasi lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pribadi yang lebih bermakna dalam membentuk nilai-nilai pegawai, dimana nilai-nilai tersebut dapat mendukung dan mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan kerja yang lebih baik, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi dan keseimbangan antaran kehidupan kerja dan kehidupan non kerja (Permadi & Utama, 2019).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sejauh mana pegawai merasa kebutuhannya terpenuhi oleh perusahaan seperti rasa aman, kesempatan sebagai layaknya manusia dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai yang dikatakan memiliki kualitas kehidupan kerja tinggi adalah pegawai yang merasa kebutuhannya dalam bekerja terpenuhi. Jika pegawai memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi, maka pegawai merasa diperhatikan serta dihargai yang mengakibatkan pegawai berkomitmen tinggi dengan perusahaan dan bersedia mengerahkan segala potensi yang dimiliki untuk mengabdikan dirinya untuk kemajuan organisasi. Sebaliknya, jika kualitas kehidupan kerja pegawai rendah, maka pegawai tidak

sepenuhnya mendedikasikan dirinya untuk perusahaan karena kebutuhan yang dimiliki tidak tercapai sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal dan berdampak pada tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja

Menurut Ibrahim, *et al.*, (2023) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja, kepuasan yang di maksud disini ialah mengacu pada seberapa jauh pekerja merasa puas dengan penghargaan hasil kerjanya serta berbagai faktor lain yang mendukung di lingkungan kerja seperti dukungan atas teman sekantor.
- 2) Tempat kerja, disini lebih mengacu pada faktor yang menyebabkan terjajinya stress di lingkungan kerja, seorang pegawai yang memiliki beban kerja yang berat lebih mungkin untuk mengalami stress dan pada akhirnya pekerja mengalami kualitas hidup yang buruk.
- 3) Jam kerja, lama periode kerja di anggap dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan kerja para pekerja.
- 4) Kondisi lingkungan kerja, kualitas hidup kerja para petugas sudah tentu perlu menjadi perhatian demi tercapainya tujuan organisasi.
- 5) Keadilan di tempat kerja, kondisi tempat kerja juga diketahui mampu mempengaruhi pekerja. Keadilan di tempat kerja mengacu

pada seberapa adil perusahaan atau pimpinan dari memberikan hak dari para pekerja.

Nanjundeswaraswamy dan Rashmi (2018) mengemukakan 8 (Delapan) faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Yaitu sebagai berikut:

1) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana seseorang bekerja. Lingkungan ini adalah lingkungan sosial dan profesional di mana pegawai seharusnya berinteraksi dengan sejumlah orang, dan harus bekerja sama dengan koordinasi dengan satu atau sebaliknya.

2) Budaya Organisasi dan Iklim

Budaya organisasi adalah seperangkat sifat dan iklim organisasi adalah perilaku kolektif orang-orang yang merupakan bagian dari nilai, visi, norma, dan lain-lain. Peluang promosi, promosi dan evaluasi penghargaan yang digunakan keduanya berada di bawah kendali langsung dari sebuah organisasi dan tunduk pada kebijakan organisasi.

3) Hubungan dan Kerjasama

Hubungan dan kerjasama adalah komunikasi antara manajemen dan pegawai, mengenai keputusan di tempat kerja, konflik dan penyelesaian masalah. Pekerjaan dan karir biasanya dikejar dalam kerangka organisasi sosial dan sifat hubungan pribadi menjadi dimensi penting kualitas kehidupan kerja. Penerimaan pekerja didasarkan pada keterampilan, sifat terkait pekerjaan, kemampuan

dan potensi tanpa mempertimbangkan ras, jenis kelamin, penampilan fisik, dan lain-lain.

4) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Kualitas kehidupan kerja dipastikan untuk pengembangan pegawai dan dorongan yang diberikan oleh manajemen untuk melakukan pekerjaan, memiliki kondisi yang baik untuk meningkatkan pemberdayaan dan keterampilan pribadi.

5) Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi dan penghargaan adalah faktor motivasi. Pelaku terbaik diberi penghargaan, dan ini membangun kompetisi di antara para pegawai untuk bekerja keras dan mencapainya baik tujuan organisasi maupun individu. Kepentingan ekonomi pegawai mendorong mereka untuk bekerja dan kepuasan pegawai bergantung pada tingkat tertentu pada kompensasi yang ditawarkan. pembayaran harus ditetapkan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan, keterampilan individu, rekan kerja yang dilakukan, kinerja dan prestasi.

6) Fasilitas

Fasilitas memainkan peran utama dalam aktualisasi tujuan dan sasaran dengan memuaskan kebutuhan fisik dan emosional para pegawai. Fasilitas termasuk layanan makanan, transportasi, keamanan, dan sebagainya. Banyak pengusaha merasa beruntung

dapat memberikan alternatif pengaturan kerja bagi pegawai mereka. Inilah salah satu metode untuk meningkatkan produktivitas dan semangat kerja pegawai. Pengaturan kerja alternatif untuk pegawai termasuk jam kerja yang fleksibel, lebih pendek atau tidak ada jalan buntu, dan lingkungan kerja yang aman.

7) Kepuasan Kerja dan Jaminan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh desain pekerjaan. Pekerjaan yang kaya akan elemen perilaku konstruktif seperti otonomi kerja, variasi tugas, identitas, signifikansi kerja dan umpan balik turut berkontribusi pada kepuasan pegawai. Jaminan kerja merupakan faktor lain yang menjadi perhatian pegawai. Pekerjaan tetap memberikan keamanan kepada pegawai dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka.

8) Otonomi Kerja

Pegawai diberi kebebasan pengambilan keputusan. Pekerja sendiri merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan terkait pekerjaan. Ini juga mencakup berbagai kesempatan bagi personil seperti Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi di tempat kerja dan memiliki wewenang untuk mengakses informasi terkait untuk tugas mereka.

2.3.3 Indikator kualitas kehidupan kerja

Menurut Jahangiri, *et al.*, (2020), kualitas kehidupan kerja meliputi beberapa indikator, yaitu:

1) Kompensasi yang tepat dan adil

Penghargaan dari energi pegawai yang di manifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.

2) Lingkungan kerja yang aman dan sehat

Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi

3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan

kemampuan pekerja Se jauh mana pekerjaan yang digeluti oleh pegawai memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat seutuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan

pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

4) Interaksi sosial ditempat kerja

Sejauh mana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauh mana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah pegawai mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, egalitarianism (penganut paham persamaan), mobilitas ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar pegawai

5) Hak-hak pegawai dalam kantor

Sejauhmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki pegawai dan sejauhmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (*privacy*). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian *reward* dari organisasi.

Zin (2024) mengemukakan beberapa dimensi kualitas kehidupan kerja yaitu sebagai berikut :

1) Pertumbuhan dan Pengembangan

Kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan, melakukan pekerjaan yang menantang.

2) Partisipasi

Kesempatan untuk terlibat dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

3) Lingkungan Fisik

Adanya lingkungan kerja yang kondusif termasuk penjadwalan kerja.

4) Atasan

Hubungan dengan atasan dan saling pengertian.

5) Gaji dan tunjangan

Keadilan dan manfaat moneter yang memadai.

6) Relevansi sosial

Hubungan antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya.

7) Integrasi tempat kerja

Sesama rekan kerja memiliki hubungan kekompakan dalam bekerja.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas Herlambang dan Murniningsih (2021). Kepuasan kerja merupakan

perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri Sinambela (2019). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Kepuasan kerja menurut Muliawati dan Frianto (2020) adalah respon emosional terhadap penilaian oleh seorang individu berdasarkan dari hasil nilai-nilai yang dirasakan pada suatu pekerjaan.

Alfranssyah, *et al.*, (2023) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Hastuti dan Muafi, 2022).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal

beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

2.4.2 Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Alkandi, *et al.*, (2023) ada empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai yaitu :

- 1) Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*).

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

- 2) Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Pegawai menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil, dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

- 3) Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*).

Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar pegawai lebih menyukai bekerja relatif

dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.

- 4) Kolega yang suportif (*supportive colleagues*). Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian pegawai, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan opini-opini pegawai, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka. Menurut Mangkunegara (2017: 120), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.4.3 Indikator kepuasan kerja

Adapun beberapa indikator - indikator kepuasan kerja mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ali, *et al.*, (2023) bahwa kepuasan kerja terbagi menjadi lima antara lain kepuasan terhadap:

1) Pekerjaan

Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat, akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar sedangkan pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan.

2) Upah

Imbalan keuangan yang diterima seorang pegawai dalam menentukan tingkat upah organisasi dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu tingkat upah umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja, dan tingkat biaya hidup fisik minimum.

3) Promosi

Kesempatan promosi merupakan hal yang signifikan, namun memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda pula imbalannya.

4) Pengawas

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Pengawas secara

langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan - peraturan.

5) Rekan kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individu.

Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2019: 241), mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1) Upah

Pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dan rekan kerjanya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2) Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3) Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan

perhatian kepada pegawai daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4) *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5) *Contingents rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan pegawai untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6) *Operating prosedurs*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7) *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8) *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9) *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, pegawai menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

2.5 Komitmen pegawai

2.5.1 Pengertian komitmen pegawai

Komitmen pegawai adalah kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen pegawai artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2019). Menurut Kaswan (2019) komitmen pegawai merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana.

Menurut Lubis (2019) komitmen pegawai yaitu suatu keadaan dimana pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pegawai adalah keadaan Dimana individu mempertimbangkan sejauh

mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauh mana keinginan pegawai dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Ayal, 2019).

Menurut Nurlaila (2019) komitmen pegawai merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan komitmen pegawai adalah kesediaan pegawai untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai menurut Martins, *et al.*, (2023) yaitu :

1) Faktor Personal

Yang meliputi ekspektasi terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan, keinginan berprestasi dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

2) Faktor Organisasi

Meliputi karakteristik pekerjaannya misalnya baik dari yang diharapkan.

Faktor-faktor komitmen pegawai selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2019), yaitu:

1) Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

2) Karakteristik organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisaikan kebijakan organisasi tersebut.

3) Pengalaman selama berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

2.5.3 Indikator komitmen pegawai

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator dari Haskasap, *et al.*, (2023), yang menyatakan terdapat lima indikator yaitu:

1) Rasa bangga terhadap pekerjaan

Rasa bangga pegawai yang mana hal tersebut menyebabkan karyawan yang berkomitmen tinggi, memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi serta tetap berkeinginan bergabung dalam organisasi yang telah dipilihnya pada kurun waktu yang lama.

2) Rasa loyal terhadap perusahaan

Kesetiaan pegawai terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para pegawainya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka ditawarkan di perusahaan lain.

3) Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi biasanya ditandai dengan keikutsertaannya dalam memperhatikan nasib organisasi dengan kesediaannya bekerja melebihi yang ditargetkan dengan tujuan agar organisasi tersebut maju dan berkembang.

4) Pekerjaan yang memberikan inspirasi

Pekerjaan yang memberikan inspirasi dalam hal tersebut diwujudkan dalam bentuk penerimaan tujuan organisasi, yang mana penerimaan ini dasar dari komitmen pegawai. Berdasarkan itu pegawai akan memiliki keterlibatan yang sesuai dengan peran dan rekan kerja pekerjaan yang diemban masing-masing.

5) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi

Kesesuaian nilai pribadi dilakukan dalam bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi atau perusahaan serta diikuti oleh semua pegawai yang terdapat di perusahaan.

Sopiah, (2019) mengemukakan komitmen pegawaional memiliki tiga indikator yaitu

1) Kemauan pegawai

Adanya keyakinan dan kemauan pegawai yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi

2) Kesetiaan pegawai

Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

3) Kebanggaan pegawai dalam organisasi

2.6 Penelitian terdahulu

Hasil - hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu ini dapat disusun sebagai berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
1	Khuzwayo, et al., (2023)	<i>Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service</i>	X	-	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
2	Bekmezci, et al., (2022)	<i>The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating</i>	X	-	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Role of Organisational Justice on the Influence of Career Development on Job Engagement</i>					pegawai
3	Budomo (2023)	<i>The Mediating Role of Organizational Justice On Organizational Commitment and Turnover</i>	X	X	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja (+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
4	Deressa, et al., (2022)	<i>The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in</i>	X	-	-	X	(-) Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities</i>					
5	Haskasap, et al., (2023)	<i>Eyupoglu, S dan Haskasap, G. 2023. Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services</i>	X	-	X	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
6	Jahangiri, et al., (2020)	<i>Predicting the Quality of Work Life of Librarians in Public Libraries Based on Organizational Justice Dimensions</i>	X	X	-	-	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja
7	Ibrahim, et al., (2023)	<i>Enhancing Nurses' Well-Being: Exploring the Relationship between</i>	X	X	-	-	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Transformational Leadership, Organizational Justice, and Quality of Nursing Work Life</i>					kehidupan kerja
8	Hamzah, et al., (2020)	<i>The Effect of Career Development, Justice Organization and Quality of Work Life to Organizational Commitment and Implications to Organizational Citizenship Behavior of Employees at PT. Perkebunan Nusantara XIII</i>	X	X	-	X	(-) Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kualitas kehidupan kerja (+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
9	Yeni, et al., (2022)	<i>The effect of person-organization fit, quality of work-life and organizational justice on job satisfaction and employee performance at PT Jambi Regional Development Bank in Jambi West</i>	X	X	X	-	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Region</i>					(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
10	Amalina, et al., (2022)	<i>The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction : A study of Blitar, Indonesia police</i>	X	-	X	-	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
11	Yu, et al., (2023)	<i>Research on the Relationship between Organizational Justice, Emotional Labor and Job Satisfaction – A Case of Flight Attendants</i>	X	-	X	-	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
12	Genol, et al., (2023)	<i>Resilience and Job Satisfaction : Effect of Moderated Mediation on the Influence of interpersonal Justice on the</i>	X	-	X	-	(-) Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Performance of Public Servants</i>					
13	Vernise, <i>et al.</i> , (2023)	<i>Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations</i>	-	X	-	X	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
14	Sudarnoto (2023)	<i>The Effects of Self-Confidence, Career Commitment, and Quality of Work Life on Teachers' Classroom Management Skills</i>	-	X	-	X	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
15	Ajis, <i>et al.</i> , (2021)	<i>Organizational Behavior Of Organizational Behaviors (Ocb) Through Strengthening The Quality Of Work Life, Professional Commitment, And</i>	X	X	-	X	(-) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Personality</i>					pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja
16	Bala, <i>et al.</i> , (2019)	<i>Impact of Quality of Work Life on Organisational Commitment</i>	-	X	-	X	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
17	Wongsuwan, <i>et al.</i> , (2023)	<i>How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter?</i>	-	-	X	X	(+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
18	Asutay, <i>et al.</i> , (2022)	<i>The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact. Journal of Business Ethics</i>	-	-	X	X	(+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
19	Dalal, <i>et al.</i> , (2023)	<i>The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study</i>	-	-	X	X	(-) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen pegawai
20	Choi, <i>et al.</i> , (2021)	<i>Effect of Psychological Meaningfulness on Job Involvement, Proactive Behavior, and Performance: Focusing on the Mediating Effect of Self-Efficacy</i>	-	X	X	-	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
21	Salirrosas, <i>et al.</i> , (2023)	<i>Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work–</i>	-	X	X	-	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Life Balance</i>					
22	Jayaraman, et al., (2023)	<i>Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator</i>	-	X	X	-	(-) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
23	Muskat dan Reisamer (2020)	<i>How gender and organizational type moderate job satisfaction</i>	-	X	X	-	(+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
24	Martins, et al., (2023)	<i>The Effect Of Kualitas kehidupan kerja On Improving Employee Performance</i>	X	X	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja (+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
							terhadap komitmen pegawai
25	Abdulaziz, et al., (2022)	<i>The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter</i>	X	X	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja (+) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
26	Almazrouei dan Zacca (2022)	<i>The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance</i>	X	X	-	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja (+)

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
							Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
27	Albalawi, et al., (2022)	<i>Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model</i>	X	-	X	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai
28	Azmy, et al., (2022)	<i>The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through</i>	X	-	X	X	(+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai (+) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			Keadilan organisasi	Kualitas kehidupan kerja	Kepuasan kerja	Komitmen pegawai	
		<i>Job Satisfaction : An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies</i>					kerja (+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai

Sumber : Penelitian terdahulu

