

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai modal (*non material/non finansial*) dalam organisasi, yang harus dibina, dipelihara dan digunakan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi (Bintoro dan Daryanto, 2017:15). Tanpa sumber daya manusia, kegiatan organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik untuk meningkatkan pertumbuhan, perkembangan dan kelangsungan hidup organisasi.

Salah satu perilaku sumber daya manusia yang menguntungkan perusahaan adalah komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan menunjukkan cinta dan kesetiaan kepada organisasi mereka. Sehingga, manajemen harus menjaga dan terus meningkatkan komitmen organisasi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaannya. Selain itu, hal ini sangat diperlukan untuk menunjang produktivitas sumber daya manusia dan organisasi, terutama pada perusahaan yang mengalami perubahan organisasi (*holding company* dan *merger*).

Demikian pula pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada salah satu perusahaan yang tergabung ke dalam *holding company* BUMN Pangan yaitu PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) atau biasa disebut sebagai BGR. Fuadi, (2018:85) mendefinisikan *holding company* sebagai suatu perusahaan yang bertujuan untuk memiliki saham di satu atau lebih perusahaan lain dan/atau mengelola satu atau lebih dari perusahaan lain tersebut. *Holding company* atau

induk perusahaan juga berperan sebagai pemegang saham di beberapa anak perusahaan (*subsidiary company*) dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memungkinkan terciptanya nilai pasar perusahaan (*market value creation*) (Prawiro, 2018).

PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) merupakan mantan badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang logistik dan pergudangan. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 11 April 1977 berdasarkan Keputusan Pemerintah No. 26 tahun 1976. Namun pada tanggal 15 September 2021, Pemerintah Indonesia resmi menggabungkan perusahaan tersebut (*merger*) ke dalam PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero)/PPI dengan PP nomor 97 tahun 2021. Akibatnya, PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) dibubarkan tanpa likuidasi dan seluruh asetnya diserap ke dalam PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) termasuk didalamnya karyawan PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) yang saat ini diperkerjakan oleh PT. *New* Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero). *Merger* adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, di mana perusahaan yang bertahan akan mengambil/membeli semua aset dan kewajiban perusahaan yang diambil alih. Perusahaan yang mengambil alih memiliki setidaknya 50% saham dan perusahaan yang diambil alih berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru (Brealey, Myers & Marcus, 2015).

Keputusan *merger* ini tentunya akan berdampak pada karyawan perusahaan tersebut. Ketika sebuah perusahaan bergabung dengan perusahaan lain di industri yang sama, akan ada tumpang tindih antara peran yang dilakukan oleh karyawan di

kedua perusahaan. Efek positif yang dapat dirasakan karyawan adalah kesempatan kerja baru, kesempatan pelatihan baru, prospek yang lebih baik. Namun karyawan juga mengalami efek negatif yaitu perubahan budaya kerja, perbedaan gaji, perubahan beban kerja, perubahan fasilitas dan kekecewaan umum dengan perubahan tersebut. Selain itu, ada ketakutan akan kemungkinan pemecatan (pemutusan hubungan kerja). Konsekuensi dari peningkatan kecemasan dapat mencakup kinerja yang lebih rendah, kecemasan organisasi, dan bahkan pengunduran diri secara sukarela (Patel, 2021).

Dalam sebuah perusahaan, karyawan dapat merasa tidak puas dan kecewa, ketika hal ini terjadi, karyawan mungkin tidak berkomitmen untuk memberikan yang terbaik sehingga menyebabkan kinerja perusahaan menurun. Tentunya hal ini dapat menimbulkan efek samping lain bagi perusahaan, sehingga penting untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi karyawan. Perusahaan dapat menerapkan keadilan organisasional terhadap karyawan dan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Kegiatan perusahaan PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) saat ini sebagian besar dilanjutkan oleh anak perusahaan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) yaitu PT. Tri Sari Veem (TSV) yang resmi berganti nama menjadi PT. BGR Logistik Indonesia (BLI) pada tanggal 16 November 2021. Sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT. *New* Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero). Hasil rapat ini juga memutuskan bahwa mantan karyawan PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) akan dipindahtugaskan ke anak

perusahaan (BLI). Mantan karyawan PT. Bhandha Ghara Rekha (Persero) saat ini mengalami dua fase transisi, yang pertama adalah transisi terkait merger yang menyebabkan perubahan bisnis inti dari perusahaan pergudangan dan logistik (PT. Bhandha Ghara Rekha (Persero)) menjadi perusahaan perdagangan (PT. *New Perusahaan Perdagangan Indonesia* (Persero)) dimana bisnis inti dari kedua perusahaan berbeda. Kedua, tentang status karyawan BUMN PT. *New Perusahaan Perdagangan Indonesia* (Persero) menjadi karyawan swasta PT. BGR Logistik Indonesia sebagai hasil dari penugasan tersebut.

Dalam masa transisi seperti ini, seluruh karyawan harus mampu beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang ada. Menurut Kasali, (2016:307) pada masa transisi, orang-orang dalam institusi mengalami tekanan, ketakutan, kecemasan, dan ketidakpercayaan, yang akhirnya dapat melemahkan ikatan (*cohesiveness*) suatu institusi. Orang atau karyawan dalam suatu organisasi justru akan mengembangkan keterikatan emosional dengan kelompoknya masing-masing. Hal yang akan terjadi adalah tingkat resistensi dan keterikatan yang kuat pada kelompok, dan bukan pada seluruh institusi. Integrasi pasca merger merupakan fase penting sekaligus paling kritis. Integrasi Pasca Merger adalah proses menyatukan dua perusahaan menjadi satu perusahaan baru yang memiliki nilai lebih tinggi. Sehingga selama fase integrasi pasca-*merger*, diperlukan kerja sama orang-orang dari perusahaan target dan perusahaan pembeli untuk memenuhi komitmen organisasi. Apabila manajemen tertinggi perusahaan pengambil alih cenderung mengambil keputusan sepihak dan perusahaan target merasa dikuasai maka akan memicu konflik.

Menurut Hakim, (2021) konflik yang muncul dalam proses manajemen rutin adalah bagian normal dari kehidupan organisasi dan dapat diselesaikan serta dapat membuat organisasi berkembang. Namun, konflik-konflik yang muncul selama integrasi *pasca-merger* merupakan isu kritis yang harus diantisipasi untuk mencapai tujuan merger. Jika konflik tidak diselesaikan, perusahaan *pasca-merger* berisiko kehilangan sumber daya manusia yang berbakat, ketidakkonsistenan antara operasional dan pemasaran, yang pada akhirnya akan melemahkan kinerja keuangan perusahaan *pasca-merger*.

Hal ini juga dirasakan oleh mantan karyawan PT. Bhanda Ghara Rekza (Persero) khususnya di cabang Bali Nusra akibat proses *merger*. Berdasarkan observasi dan wawancara terhadap karyawan PT. BGR Logistik Indonesia, adanya perubahan akibat merger ini memicu beberapa keluhan karyawan. Terdapat keluhan terkait keadilan perusahaan akibat dari penempatan sebagian mantan karyawan PT. Bhanda Ghara Rekza di anak perusahaan PT. PPI yaitu PT. BGR Logistik Indonesia. Imamoglu *et al.*, (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan dapat membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaannya dan akan bekerja sepenuh hati untuk kepentingan perusahaannya. Selain itu, mantan karyawan PT. Bhanda Ghara Rekza juga mengeluhkan penurunan kualitas kehidupan kerja yang diakibatkan hilangnya beberapa fasilitas yang tadinya dimiliki oleh mantan karyawan PT. Bhanda Ghara Rekza serta belum terpenuhi fasilitas kerja di lingkungan kerja yang baru dan rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*) akibat dari merger itu sendiri. Menurut Harsono, (2005: 154-155) perusahaan yang mempraktikkan program kualitas

kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan seperti a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan *turn over* b. Meningkatkan motivasi c. Meningkatkan kebanggaan kerja d. Meningkatkan kompetensi e. Meningkatkan kepuasan f. Meningkatkan komitmen g. Meningkatkan produktivitas. Permasalahan lain adalah menurunnya motivasi kerja, dengan ditunjukkannya perilaku karyawan yang tidak bertanggung jawab dan tidak antusias didalam menyelesaikan pekerjaannya. Suliati *et. al.*, (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan merasa iklim organisasinya optimal maka akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi sehingga dengan sukarela melakukan pekerjaan di luar pekerjaan utamanya. Konflik dan transisi pasca *merger* di PT. BGR Logistik Indonesia Cabang Bali Nusra juga terlihat dari kinerjanya terutama pada masa kerja tahun 2018 - 2022. Kinerja yang optimal terlihat dengan membandingkan hasil realisasi penjualan perusahaan dengan target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja ditunjukkan pada Tabel 1.1 dibawah ini.

**Tabel 1.1 Penjualan PT. Bhandha Ghara Rekza Cabang Bali Nusra Tahun 2018-2022**

TAHUN	KONDISI	ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN (%)
2018	Sebelum merger	15.614.350.000	16.918.887.414	108,35%
2019	Sebelum merger	18.934.184.635	20.788.494.622	109,79%
2020	Akan merger	20.194.120.202	12.209.290.323	60,46%
2021	Merger	22.266.781.757	13.523.621.003	60,73%
2022*	Pasca Merger	17.933.812.246	8.778.778.708	49,95%

Sumber: Laporan keuangan PT. Bhandha Ghara Rekza (Persero) dan PT. BGR Logistik Indonesia Cabang Bali Nusra\*.

Seperti dapat dilihat pada Tabel 1.1 realisasi penjualan tahun 2018 dan tahun 2019 melebihi target anggaran yaitu sebesar 108,35% pada tahun 2018 dan

109,79% pada tahun 2019. Pada saat yang sama, realisasi pencapaian pendapatan menurun pada tahun 2020 dan tercapai hanya 60,46% dari target anggaran, tahun 2021 tercapai 60,73% dari target anggaran, dan 49,95% dari target anggaran pada tahun 2022. Dapat dilihat bahwa keadaan perusahaan tahun 2020 - 2022 merupakan tahun terjadinya merger di PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero). Fenomena ini harus segera disikapi, mengingat realisasi kinerja yang menurun dari tahun 2020 hingga 2022. Hal ini mencerminkan penurunan komitmen organisasional karyawan (*organizational commitment*). Komitmen organisasi sangat penting karena komitmen organisasi memaksa seseorang untuk tetap setia bekerja dengan menerapkan tujuan dan aturan yang ada sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Perhatian perusahaan terhadap pengelolaan manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam kaitannya untuk mempertahankan komitmen karyawan terutama karena adanya *holding company* dan *merger*.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) mengacu pada sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta bertahan atau tidak akan meninggalkan organisasi (Mathis dan Jackson, 2012). Komitmen organisasional meliputi kebanggaan anggota, loyalitas anggota dan kemauan anggota terhadap organisasi (Sopiah, 2015:155). Komitmen organisasi dapat terbentuk karena terdiri dari beberapa faktor yaitu diri sendiri dan organisasi. Komitmen terhadap organisasi sangat penting karena dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi seperti produktivitas dan intensi untuk bertahan (Lestari, 2016).

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan lebih semangat untuk bekerja secara optimal dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya guna untuk mencapai harapan dan tujuan perusahaannya, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengkaji faktor-faktor yang terkait komitmen karyawan terhadap perusahaan (Siagian, 2016). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu keadilan organisasional (*organizational justice*), kepuasan kerja dan keamanan kerja (*quality of work life*) pemahaman tentang organisasi, keterlibatan karyawan, kepercayaan karyawan, kepribadian tertentu seperti usia dan masa kerja, motivasi kerja (*work motivation*) tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan (Priansa, 2018: 243). Karim dan Rehman, (2012) menunjukkan adanya faktor rasa keadilan yang diterima dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi seseorang. Untuk membentuk dan menjaga komitmen organisasi dari seorang karyawan, salah satu faktor yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan kebijakan yang seadil-adilnya ataupun di kenal dengan keadilan organisasional (Musingudin *et al.*, 2017).

Keadilan organisasional (*organizational justice*) adalah sejauh mana seorang individu merasa diperlakukan sama dalam organisasi tempat dia bekerja (Gibson, *et al.*, 2012). Mangundjaja, (2012) menyatakan saat *merger* akan terjadi kecenderungan untuk karyawan lebih memikirkan diri sendiri dengan mengkaji untung ruginya terlebih dahulu apakah akan mendukung atau menolak perubahan yang ada, termasuk aspek keadilan dan perilaku yang diterima anggota tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan juga dapat menunjukkan keadilan organisasional dengan menyeimbangkan hak dan kewajiban karyawan, seperti memberikan

imbalan kerja sesuai dengan beban yang diterima oleh karyawan. Keadilan organisasi harus dapat mencerminkan bagaimana individu dihargai atas pekerjaan dan keberadaannya dalam organisasi. Colquitt, (2015) membagi keadilan organisasi menjadi tiga dimensi yaitu: keadilan distributif (*distributive justice*) keadilan procedural (*procedural justice*) dan keadilan interaksional (*interactional justice*).

Semakin tinggi keadilan organisasional maka akan berdampak pada semakin tingginya perasaan mereka dihargai, disejahterakan yang akhirnya meningkatkan komitmen organisasionalnya (Widiastuti dan Aisyah, 2016). Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian Friday dan Ugwu, (2019) di Negeria, yang menyimpulkan bahwa keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Demikian pula hasil penelitian Hamzah, *et al.*, (2020) dan Khan, *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa keadilan organisasi diukur dari segi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Namun, penelitian Purwanto, *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan industri otomotif di Tangerang. Demikian pula dengan penelitian Ibrahim dan Perez, (2014) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai gap yang menimbulkan adanya bentuk tidak

konsistennya pada hubungan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Keadilan organisasi ternyata juga dapat berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja atau *quality of work life* yang sering singkat menjadi QWL. Kualitas kehidupan kerja merupakan tingkat kepuasan perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja. Kualitas kehidupan kerja sebagai pendekatan untuk bernegosiasi dengan karyawan dan upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif serta salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Moghimi, *et al.*, 2013). Kualitas kehidupan kerja yang ditetapkan perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan. Faktor keadilan organisasional yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yaitu faktor hasil yang di terima dari organisasi (keadilan distributif) kebijakan formal atau proses dengan nama suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural) dan perilaku interpersonal ketika kebijakan formal atau proses pengalokasikan hasil dilaksanakan (keadilan interaksional).

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi karyawan merasakan keadilan organisasional, maka tentu akan semakin meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Akar dan Ustuner, (2019) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi dengan ketiga dimensinya memiliki pengaruh positif yang signifikan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja para guru di Turkey. Hal ini juga di perkuat oleh penelitian Kamel, *et al.*, (2019) dan Jahangiri, *et al.*, (2020) yang juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi dengan

ketiga faktornya berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Namun, penelitian Yuliyasti, *et al.*, (2022) menyatakan bahwa hanya keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja, sementara keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Begitu pula dengan penelitian Febriani, (2022) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja petugas Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. Ketidakkonsistenan pada hubungan antara variabel keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja merupakan gap dari penelitian yang sebelumnya.

Keadilan organisasional selain mempengaruhi komitmen organisasional dan kualitas kehidupan kerja juga dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hoy dan Miskel, (2010) mengacu pada hubungan antara keadilan organisasi dan motivasi dengan menyatakan bahwa salah satu faktor penentu motivasi individu yang paling penting adalah keyakinan bahwa individu diperlakukan sama dengan karyawan lain dalam organisasi. Robbins dan Timothy, (2016:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja.

Motivasi sangat dipengaruhi persepsi karyawan terhadap seberapa adil mereka diperlakukan. Teori keadilan adalah ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi dalam bekerja (Sondahk, 2015). Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Rufiana, *et al.*, (2019) dimana terdapat pengaruh langsung

positif yang signifikan keadilan organisasi terhadap motivasi kerja Kepala Sekolah SMA di Jakarta. Penelitian Sutanto, *et al.*, (2018) dan Alev, (2021) serta Ugaddan dan Park, (2019) juga memperkuat pernyataan ini bahwa terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan keadilan organisasi terhadap motivasi kerja. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamaluddin, *et al.*, (2015) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap motivasi kerja. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu merupakan gap penelitian dari hubungan variabel keadilan organisasional terhadap motivasi kerja.

Kualitas kehidupan kerja ternyata merupakan salah satu faktor lain yang juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional selain keadilan organisasional. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan psikologis karyawan, organisasi sebagai pihak yang berperan menjaga komitmen para karyawannya juga harus mampu senantiasa menjaga lingkungan kerja diorganisasinya senyaman mungkin (Rokhman, 2013). Peningkatan kualitas kehidupan kerja yang baik akan berdampak pada makin kuatnya komitmen organisasional. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian Koyuncu dan Demirhan, (2021) bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional para pengajar di perguruan tinggi Turki. Begitu pula pada penelitian Agus dan Selvaraj, (2020) dan Diana, *et. al.*, (2020) serta Yadav, *et al.*, (2019) dimana hasil penelitian terdahulunya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

Semakin karyawan merasa puas dengan kualitas kehidupannya, maka semakin kuat komitmen karyawan berada dalam organisasi. Namun, Asharini *et al.*,

(2018) dan Islam & Siengthai, (2009) menemukan dalam penelitiannya bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya merupakan gap yang menimbulkan adanya bentuk ketidakkonsistenan hubungan antara variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.

Kegagalan perusahaan pembeli untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja seperti fasilitas kerja yang kondusif seperti tambahan alat operasi, tambahan fasilitas kerja, dan tambahan kesejahteraan karyawan yang diharapkan perusahaan target dapat meningkatkan kinerja ternyata pupus dan mengakibatkan mantan karyawan perusahaan target kehilangan motivasi kerja. Oleh sebab itu, peningkatan terhadap kualitas kehidupan kerja sangat diperlukan, karena kualitas kehidupan kerja yang baik juga akan meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan performa kerjanya (Neviyani dan Wardhani, 2020). Kualitas kehidupan kerja mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, komitmen dan pengalaman individu terhadap kehidupan kerja mereka. Kualitas kehidupan kerja biasanya bertujuan untuk memotivasi karyawan dengan bantuan keamanan, keseimbangan, harga diri, demokrasi keluarga, tanggung jawab pribadi, otonomi, tanggung jawab dan fleksibilitas (Hartini, 2018). Elemen kualitas kehidupan kerja meliputi perhatian manajemen tentang dampak pekerjaan terhadap karyawan, efektivitas organisasi dan pentingnya karyawan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, karier, penghasilan, dan nasib mereka di tempat kerja (Fataron, 2017).

Secara umum kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung dan signifikan

terhadap motivasi kerja, dengan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja. Salah satu penelitian sebelumnya yang setuju dengan argumen ini adalah Ogbuabor dan Okoronkwo, (2019) yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pemerintah yang mengendalikan tuberkolosis di Nigeria. Penelitian Jamil, *et al.*, (2020) dan Hadi, *et al.*, (2022) serta Zamzami, *et al.*, (2022) juga menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja pada karyawan.

Semakin berkualitas kehidupan kerja karyawan maka akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Namun, penelitian Hanafi *et al.*, (2018) berpendapat bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Perindustrian Provinsi Sumatera Selatan. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu merupakan gap penelitian dari hubungan variabel kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja.

Individu dalam organisasi membutuhkan motivasi untuk menjadi lebih baik dari orang lain dan memotivasi individu menyelesaikan tugas lebih baik untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi kerja merupakan faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi. Komitmen individu dengan perusahaan bukan merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak, karena melibatkan unsur kerelaan dalam diri karyawan dan harapan perusahaan untuk memperhatikan para karyawan. Perusahaan harus dapat menciptakan suatu hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan, sehingga kedua belah pihak

mendapatkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan. Sehingga dibutuhkan motivasi yang tinggi agar komitmen organisasi semakin meningkat. Pernyataan ini tentu sejalan dengan penelitian Nguyen, (2019) terdapat hubungan positif dan berpengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Vietnam. Hal ini di perkuat penelitian Bytyqi, (2020) serta Lutfi, *et. al.*, (2022) dan Gheitani, *et al.*, (2019) yang juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam komitmen organisasi.

Karyawan yang termotivasi akan merasa diperhatikan, dihargai dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, yang akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Namun, kajian yang dilakukan oleh Rantesalu, *et al.*, (2016) dan Marliza *et al.*, (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Bentuk hubungan yang tidak konsisten ini menjadi gap penelitian antara variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Oleh karena itu, peran perusahaan dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja sehingga dapat menciptakan motivasi karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan melalui penerapan keadilan organisasional menjadi sangat penting, karena hal ini mendukung munculnya komitmen organisasi yang tinggi sebagai bentuk pertukaran atas apa yang telah diberikan oleh perusahaan. Seseorang dengan komitmen yang tinggi, biasanya bangga menjadi bagian dari organisasi. Mereka yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja juga akan lebih rajin dan berusaha untuk mencapai apa yang menjadi visi organisasi.

Melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, ada beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan langsung antar faktor tersebut yaitu: hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Priyono, (2022) dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hubungan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional, dimana penelitian yang dilakukan oleh Hamzah, *et al.*, (2020) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan hubungan antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasional, dimana Lutfi, *et al.*, (2022) berpendapat bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pada saat yang sama, Kamel, *et al.*, (2019) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara keadilan organisasi dan kualitas kehidupan kerja keperawatan. Hal ini menunjukkan hubungan langsung antara variabel keadilan organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Variabel keadilan organisasi juga memiliki hubungan langsung dengan motivasi kerja. Penelitian oleh Sutanto, *et al.*, (2018) juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Selain itu, terdapat hubungan langsung antara kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja, yang sejalan dengan penelitian Jamil, *et al.*, (2020) yaitu kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dan motivasi kerja berperan dalam memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena diatas serta mempertimbangkan keadilan organisasional, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Anteseden Komitmen Organisasional pada PT. BGR Logistik Indonesia Pasca Merger studi kasus PT. BGR Logistik Indonesia Cabang Bali-Nusra.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja?
3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi?
5. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi?
7. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi apabila dimediasi oleh kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap motivasi kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja.
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis: dapat dijadikan kajian tentang pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh keadilan organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Manfaat praktis: adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah berikut ini:
  - a. Bagi Mahasiswa: Menambah pengetahuan dan wawasan khususnya kepada mahasiswa tentang keadilan organisasi, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

- b. Bagi Universitas: Menambah referensi sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam di masa yang akan datang.
- c. Bagi Perusahaan: Memberikan saran dan masukan kepada pihak manajemen PT. BGR Logistik Indonesia khususnya di Cabang Bali Nusra terkait meningkatkan komitmen organisasi pasca *merger*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori penelitian ini menggunakan *grand theory* atau teori utama yaitu teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dan teori keadilan (*Equity Theory*). Teori tersebut melandasi variabel penelitian ini yaitu komitmen organisasional (*organizational commitment*) keadilan organisasional (*organizational justice*) kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan motivasi kerja (*work motivation*).

##### **2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori pertukaran sosial adalah teori ilmu sosial yang didasarkan pada gagasan bahwa hubungan antara dua orang dibangun melalui analisis biaya-manfaat. Ini biasanya disebut sebagai rasio untung/rugi. Manfaat apa yang diterima dari hubungan yang berjalan dan berapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Waluyo & Revianti, 2019). Homans, (2015) melihat perilaku sosial sebagai pertukaran kegiatan yang terukur atau tidak, dan kurang lebih menguntungkan atau merugikan. Tetapi bagi teori pertukaran, pertukaran sosial tidak dapat diukur hanya dengan uang, karena hal-hal yang dipertukarkan itu nyata dan tidak. Tetapi juga penghargaan internal berupa kesenangan, persahabatan, dan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Blau, (2015) teori pertukaran sosial mencakup struktur sosial pada tingkat menganalisis proses sosial yang menentukan hubungan antara individu dan

kelompok. Ada empat kunci teori pertukaran sosial, yaitu: Perilaku yang dimotivasi oleh keinginan untuk meningkatkan hasil dan menghindari kerugian; Hubungan pertukaran berkembang dalam struktur saling ketergantungan, baik karena kesamaan alasan dari pihak yang terlibat dalam pertukaran untuk mendapatkan sumber daya, atau karena tidak adanya keinginan untuk membangun jaringan hubungan pertukaran; Orang yang berpartisipasi dalam pertukaran saat ini, akan saling memperkuat pertukaran dengan pasangan pada situasi tertentu; Implikasi nilai akan mengikuti hukum ekonomi utilitas marjinal yang semakin berkurang atau prinsip kepuasan psikologis. Ketika karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik dan menerima kenaikan gaji yang wajar, pelatihan terkait pekerjaan, fasilitas kesejahteraan yang lengkap, dan hal-hal lain yang diharapkan dari seorang karyawan, karyawan menghasilkan perilaku kerja yang diharapkan oleh perusahaan, termasuk berkomitmen pada perusahaan. Karyawan merasa bahwa kualitas kehidupan kerja mereka dijamin membuat karyawan bekerja lebih baik dan memiliki komitmen lebih tinggi lagi.

Menurut teori pertukaran sosial, komitmen dapat dilihat sebagai bentuk timbal balik antara karyawan dalam kaitannya dengan apa yang mereka terima dari organisasi atau dukungan dari organisasi. Teori pertukaran sosial digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan variabel kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

### **2.1.2 Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori keadilan menjelaskan bahwa kebahagiaan seseorang tergantung pada apakah ia mengalami tidak keadilan (*unequity*) atau keadilan (*equity*) dalam situasi

yang dialaminya. Robbins and Judge, (2016) mengatakan bahwa teori keadilan berarti karyawan tetap setia kepada organisasi jika mereka puas dengan keadilan yang dirasakannya. Menurut teori ini, seseorang membandingkan hubungan *input-output* nya sendiri dengan hubungan *input-output* dari orang yang dibandingkan. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasakan kepuasan. Namun jika perbandingan itu tidak adil dan merugikan (kompensasi kurang) maka ketidakpuasan akan muncul dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakan keadilan (Irwati & Sandra, 2018).

Teori keadilan (*equity theory*) gagasan bahwa orang akan puas dengan hubungan yang dijalanninya bila pengalaman *rewards* dan *costs* dan kontribusi antara dua belah pihak diperkirakan seimbang. Teori ekuitas muncul karena beberapa penelitian mengkritik teori pertukaran sosial yang mengabaikan pentingnya keadilan atau keseimbangan dalam hubungan. Para pendukung teori ini berpendapat orang tidak sekedar berusaha mendapatkan *rewards* sebanyak-banyaknya dan mengurangi *costs*, melainkan juga peduli mengenai keseimbangan dalam hubungan yaitu *rewards* dan *costs* yang mereka alami dan kontribusi apa, dan merasa dimanfaatkan ketika ia merasa memberi lebih dari pada yang mereka dapatkan dari hubungan itu (Irawati, Anik & Sandra, 2018).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku anggota sebuah organisasi. Perilaku dari anggota organisasi tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepercayaan, kekal dalam organisasi, motivasi, efikasi diri, perilaku organisasi kewarganegaraan, pemberdayaan psikologikal dan kinerja. Teori yang berkaitan

dengan keadilan digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan variabel keadilan organisasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional.

### **2.1.3 Komitmen Organisasional (*Organization Commitment*)**

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat dijadikan sebagai ukuran dan penilaian kekuatan anggota didalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada organisasi. Menurut Mathis dan Jackson, (2011) komitmen organisasional merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73).

Menurut Kreitner dan Kinicki, (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor yaitu dari diri sendiri dan organisasi. Individu dengan sukarela memberikan segala usaha dan mengerahkan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam rangka membawa organisasi mencapai tujuannya.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai

sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat mendorong perusahaan untuk berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengkaji faktor-faktor terkait komitmen karyawan terhadap perusahaan.

### **1. Proses terjadinya komitmen organisasional**

Proses terjadinya komitmen pegawai pada organisasi berbeda dan Miner, (2012) membagi proses terjadinya komitmen organisasi, dalam tiga bentuk yaitu:

- a) *Initial Commitment* (komitmen awal). Pada fase awal (*initial commitment*) terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal (pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia) dan karakteristik pekerjaan (tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab). Interaksi tersebut akan membentuk harapan pegawai tentang pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap komitmennya pada organisasi.
- b) *Commitment During Early Employment* (komitmen selama bekerja). Pada fase ini pegawai sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajianya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen kerja pegawai tersebut pada organisasi.

- c) *Commitment During Later Career* (komitmen selama perjalanan karir).  
Proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama karyawan meniti karir didalam organisasi. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, karyawan telah banyak melakukan berbagai tindakan, seperti hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

## **2. Manfaat komitmen organisasional**

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi perusahaan:

- a) Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi. Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.
- b) Mengurangi atau meringankan pengawasan. Karyawan-karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan terhadap karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.
- c) Meningkatkan efektifitas karyawan. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat

ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu satu sama lain.

### **3. Faktor komitmen organisasional**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional seorang karyawan. Menurut Darmadi, (2018) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a) Ciri pribadi kerja: Termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b) Ciri pekerjaan: Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- c) Pengalaman kerja: Seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Menurut Hasibuan, (2014:78) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a) Faktor Kesadaran. Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.
- b) Faktor Aturan. Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi

yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja.

- c) Faktor Organisasi. Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.
- d) Faktor Pendapatan. Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.
- e) Faktor Kemampuan dan Keterampilan. Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.
- f) Faktor Sarana Pelayanan. Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

#### **4. Dimensi/aspek komitmen organisasional**

Menurut Sopiah, (2018:158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c) Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Menurut Meyer dan Allen, (2013) terdapat tiga komponen model dari komitmen yang merupakan karakteristik komitmen pekerja pada organisasi, yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) berkaitan dengan aspek emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen yang kuat mengidentifikasikan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Anteseden komitmen afektif dibagi dalam empat kategori umum yakni:
  - 1) Karakteristik pribadi, seperti adanya variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda dari setiap karyawan dan kondisi potensi karyawan. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh personal.

- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran, memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran.
  - 3) Karakteristik struktural, meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas, hubungan atasan dan bawahan, partisipasi aktif karyawan dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
  - 4) Pengalaman kerja, seperti prestasi kerja yang dibutuhkan oleh organisasi dan sikap yang menunjang kekompakan dalam organisasi. Antecedent yang paling berpengaruh dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa aman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) komitmen individual pada organisasi karena mereka merasa akan kehilangan biaya yang tinggi jika meninggalkan organisasinya. Pekerja ini memiliki komitmen organisasi karena mereka membutuhkannya. Kerugian tersebut timbul dari:
- 1) Investasi dalam bentuk rencana pensiun, senioritas, spesialisasi dan keterampilan kerja yang tidak dapat ditransfer, serta kasih sayang dan kekeluargaan yang diperoleh selama mereka berada di organisasi tersebut dan harus dikorbankan jika berganti pekerjaan.
  - 2) Mereka merasa harus bertahan pada pekerjaannya yang sekarang karena tidak memiliki harapan akan adanya pekerjaan alternatif. Singkatnya karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat memilih untuk

menetap dengan organisasinya karena dia memang merasa perlu untuk melakukannya. Faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi komitmen ini adalah umur, masa kerja, kepuasan karir, intensitas untuk meninggalkan organisasi (Annisa, 2019).

- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) komitmen individu terhadap organisasi karena merasa suatu kewajiban. Tipe komitmen ini dapat muncul dari budaya etos kerja seseorang yang menyebabkan mereka merasa wajib untuk tinggal di organisasi tersebut. Komitmen normatif berbeda dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan karena tidak menunjukkan kebutuhan untuk berhubungan dengan tujuan dan misi organisasi, dan juga tidak menunjukkan pertukaran ekstrinsik secara eksplisit terlibat dalam hubungan tersebut. Hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen ini adalah komitmen rekan kerja, ketergantungan organisasi dan persepsi terhadap manajemen partisipatif (Annisa, 2019). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi hanya mau melakukan sesuatu yang menjadi bagian dari tanggung jawabnya, atau yang menghasilkan timbal balik berupa keuntungan yang diterima (Allen dan Meyer, 2013).

Dari beberapa aspek komitmen organisasi yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan Meyer dan Allen (2013) yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada karyawan. Peneliti memiliki pertimbangan dalam memilih aspek tersebut yaitu sejalan dengan variabel yang di gunakan, penjabarannya lebih

konkrit, didukung berdasarkan hasil wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian sehingga ketiga tersebut mampu mengungkap komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek.

#### **2.1.4 Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)**

Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (Kaswan, 2015:57). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Teori keadilan (*equity theory*) terdapat unsur pembandingan dengan orang lain. Dalam hal ini seseorang membandingkan usaha dan imbalan yang diperolehnya dengan usaha dan imbalan yang diperoleh orang lain, dalam suatu situasi kerja tertentu.

Gibson *et al.*, (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Menurut Robbins dan Judge, (2015:249) keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang

diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

Menurut Lestiyanie dan Yanuar, (2019) keadilan organisasi sebagai suatu konsep yang menyatakan persepsi pekerja berkenaan dengan sebesar apa keberadaan mereka dibutuhkan dalam perusahaan serta persepsi mereka dalam memberikan andil terhadap hasil perusahaan. Menurut Luly, (2016) mengatakan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, mereka akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil. Persepsi keadilan membawa kepada sikap kerja yang positif, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebaliknya, pegawai yang mempersepsikan ketidakadilan, dia cenderung tidak memperlihatkan hasil positif dan cenderung memperlihatkan sikap dan perilaku, meliputi sabotase, pencurian dan lain-lain. Persepsi pegawai mengenai keadilan secara menyeluruh dalam organisasi, semakin diakui sebagai determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, berperilaku secara adil dalam organisasi bermanfaat bagi pegawai, manajemen, dan organisasi.

### **1. Aspek-aspek keadilan organisasi**

Menurut Carlis, (2011) terdapat tiga aspek yang dapat digunakan dalam menentukan atau mengukur keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang

diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

- b. Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.
- c. Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

## **2. Dimensi – dimensi keadilan organisasi**

Menurut Robbins dan Judge, (2015:144) terdapat tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaktif.

Adapun penjelasan dari ke tiga dimensi keadilan organisasi tersebut adalah:

### **a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)**

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari

organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan karyawan dapat menentukan keadilan distributif dengan membandingkan pada orang lain.

Prinsip dasar keadilan distributif terletak pada rasio atau perbandingan antara hasil yang diperoleh seseorang dengan hasil yang diperoleh dengan karyawan lain. Konsep ini mendasarkan penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan (seperti gaji dan insentif lainnya) dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi atau hasil dimana tidak semua karyawan diperlakukan sama dan hasil yang diterima bisa dibeda-bedakan di tempat kerja. Indikator-indikator menurut Cropanzano *et al.*, (2011) adalah:

- 1) *Equity*/Keadilan (memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan kontribusi masing-masing);
- 2) *Equality*/Persamaan (memberikan kompensasi yang sama kepada setiap karyawan);
- 3) *Need*/Kebutuhan (memberikan tunjangan dan atau fasilitas berdasarkan kebutuhan masing- masing).

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidak-berpihakan,

kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural.

Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja. Indikator-indikator menurut Cropanzano *et al.*, (2011) adalah:

- 1) Representasi dari semua yang terlibat (keputusan yang diambil melibatkan semua pihak yang terkait);
- 2) Bebas dari bias (tidak ada diskriminasi);
- 3) Konsistensi (semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang sama).

c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Dimensi terakhir dari keadilan organisasional adalah keadilan interaksional. Keadilan interaksional adalah bagaimana seseorang memperlakukan orang yang lain di tempat kerja. Keadilan interaksional mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak di data dari prosedural.

Keadilan interaksional adalah tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi.

Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan (Greenberg, 2014).

Terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional merupakan keadilan berbagi informasi yang relevan dengan karyawan. Adapun indikator-indikator keadilan informasional sebagai berikut:

1. Kejujuran. Menunjukkan penilaian mengenai kejujuran atasan dalam berkomunikasi.
2. Pembeneran. Menunjukkan penilaian mengenai bagaimana atasan menjelaskan peraturan/prosedur perusahaan.
3. Masuk akal. Menunjukkan penilaian mengenai masuk akal tidaknya penjelasan yang diberikan.
4. Tepat waktu. Menunjukkan penilaian mengenai kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.
5. Spesifik. Menunjukkan bahwa atasan menyesuaikan komunikasi terhadap kebutuhan khusus individu.

Sedangkan keadilan interpersonal adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam

organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2015). Indikator-indikator keadilan interpersonal adalah:

1. Kesopanan. Menunjukkan penilaian mengenai kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
2. Bermartabat. Menunjukkan penilaian mengenai perlakuan atasan yang penuh martabat.
3. Hormat. Menunjukkan penilaian mengenai sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.
4. Kepantasan kata-kata. Menunjukkan penilaian mengenai kepastian kata-kata yang digunakan atasan dalam berkomunikasi.

### **3. Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi**

Menurut Rejeki, (2015) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Karakteristik tugas. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan.
- b) Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) di dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.
- c) Frekuensi *feedback*. Semakin sering *feedback* yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

- d) Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang terdapat di tempat kerja dapat diterapkan dengan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.
- e) Budaya organisasi. Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan.

Sedangkan menurut Candika & Chairael, (2018) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keadilan organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Kesempatan promosi yang adil. Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi.
- b) Pengakuan kerja keras. Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.
- c) Prosedur penilaian kinerja yang adil. Hal tersebut dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.
- d) Sikap atasan yang adil. Ketika atasan familier dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi.
- e) Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya. Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan. Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

#### **2.1.5 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Work of Life*)**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan filosofi manajemen dalam meningkatkan kehormatan karyawan, memperkenalkan perubahan budaya dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Menurut Soetjipto, (2017:30) kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisik ketika bekerja, secara relatif merasa puas, memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sehingga mampu mewujudkan tujuan penting dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan sebagai karyawan.

Pengalaman individu dalam memperoleh kepuasan, peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen terhadap organisasi merupakan perwujudan dari kualitas kehidupan kerja yang ditandai dengan terpenuhinya kebutuhan personal, seperti kebutuhan akan kebebasan ketika bekerja dalam organisasi (Bernadin & Russel, 2014:520). Adanya kualitas kehidupan kerja pada karyawan memiliki manfaat bagi perusahaan, yaitu untuk mengurangi tingkat *turnover* dan stres kerja, meningkatkan kepuasan dan mempertahankan komitmen karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Selain itu, pemberian kualitas kehidupan kerja yang memadai juga merupakan bentuk

penghargaan terhadap kemampuan para karyawan yang memiliki sebuah komitmen pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisik ketika bekerja, secara relatif merasa puas, memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sehingga mampu mewujudkan tujuan penting dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan sebagai karyawan.

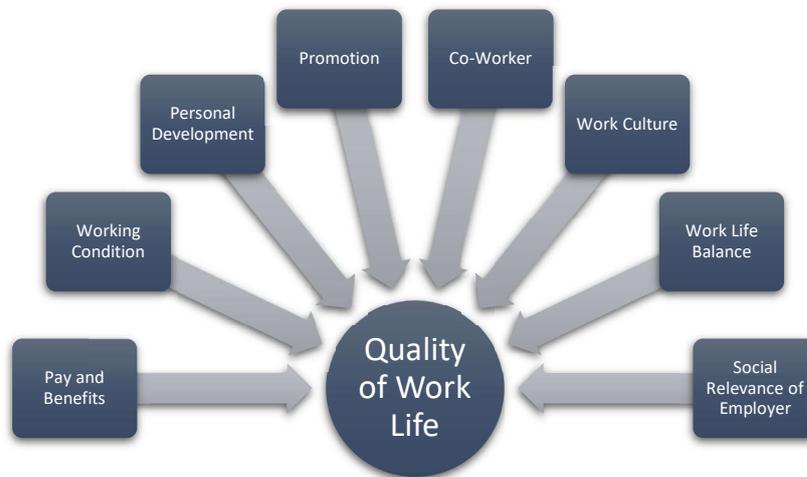
### **1. Aspek – aspek *quality work of life***

Cascio, (2013) mengemukakan beberapa aspek kualitas kehidupan kerja, yaitu:

- a. Keterlibatan karyawan, adalah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan atau organisasi.
- b. Pengembangan karir, berarti pengembangan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu dalam melaksanakan tugas di perusahaan. Pengembangan karir dapat berupa pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, promosi, dan *job binding*.
- c. Penyelesaian konflik, merupakan salah satu wujud dari hubungan kerja yang harmonis untuk mencapai kinerja yang produktif (Martoyo, 2017). Penyelesaian konflik di pekerjaan merupakan tanggung jawab bersama sehingga sebaiknya pihak manajemen membuka kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan.

- d. Komunikasi, maksudnya komunikasi yang dilakukan di dalam perusahaan antara sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan perlu dilakukan dengan terbuka dan langsung, baik melalui manajemen maupun serikat pekerja ataupun pertemuan grup.
- e. Keselamatan lingkungan kerja, hal ini berkaitan erat dengan keselamatan karyawan saat bekerja. Oleh karena itu perlu dibentuk komite keselamatan kerja, tim gawat darurat dan program keselamatan kerja.
- f. Kesehatan kerja, adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk melindungi karyawan dari penyakit akibat kerja dan kecelakaan kerja agar dapat mewujudkan produktivitas yang optimal.
- g. Rasa aman terhadap pekerjaan, merupakan keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut dan segala kemungkinan kecelakaan akibat kerja. Contohnya program pensiun dan status pegawai tetap (Handoko, 2017).
- h. Kompensasi yang seimbang adalah sistem kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus adil, layak dan memadai sesuai dengan standar hidup karyawan serta sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku.
- i. Rasa bangga terhadap perusahaan, merupakan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan bangga terhadap perusahaan yang ditunjukkan oleh karyawan untuk menentukan komitmen tinggi dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sementara menurut Walton, (2014) ada beberapa aspek kualitas kehidupan kerja:



Gambar 2.1 Dimensi kualitas kehidupan kerja (Walton, 2014)

- a. Kompensasi yang memadai dan adil. Upah yang diterima karyawan atas pekerjaannya dapat memenuhi standar upah yang telah ditetapkan secara umum, cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan upah yang diterima orang lain dengan posisi yang sama.
- b. Lingkungan yang aman dan sehat. Karyawan tidak ditempatkan dalam keadaan yang dapat membahayakan fisik dan kesehatan mereka, waktu kerja karyawan juga sesuai dengan jadwal dan aturan yang telah ditetapkan.
- c. Pengembangan kapasitas manusia. Karyawan diberi otonomi, pekerjaan yang dilakukan karyawan memerlukan berbagai keahlian, selain itu karyawan diberi tujuan dan perspektif yang diperlukan tentang tugas dan tanggung jawab yang akan karyawan lakukan.
- d. Peluang untuk tumbuh dan merasakan keamanan. Suatu pekerjaan dapat memberikan sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu dapat dikembangkan dan

digunakan dengan maksimal, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

- e. Integrasi sosial. Karyawan tidak dilayani dengan sikap curiga, mengutamakan konsep egalitarianism, adanya mobilitas untuk bergerak ke atas, merasa bagian dari suatu tim, mendapatkan dukungan dari kelompok – kelompok primer dan terdapat rasa yang saling menghormati serta adanya hubungan yang baik antar karyawan.
- f. Konstitusionalisme. Hak pribadi individu harus dihormati, mendapatkan kebebasan berpendapat dan terwujudnya pelayanan yang adil.
- g. Karyawan dan ruang hidup secara keseluruhan. Pekerjaan memberikan dampak positif dan negatif terhadap ruang kehidupan seseorang. Selain berperan di lingkungan kerja, individu juga mempunyai peranan penting diluar tempat kerja sebagai seorang suami atau bapak dan ibu atau istri yang memerlukan waktu untuk bersama keluarga.
- h. Relevansi sosial. Organisasi mempunyai tanggung jawab sosial, dimana organisasi harus mementingkan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan selama menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan karyawan tidak menghargai pekerjaan mereka.

## **2. Faktor – faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja**

Menurut Sinha, (2012) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, diantaranya:

- b. Komunikasi. Organisasi dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja melalui peningkatan sifat dan kualitas komunikasi visi dan misi melalui penggunaan pengarahan tim sebagai langkah awal dalam proses partisipasi karyawan.
- c. Perencanaan dan Pengembangan Karir. Program perencanaan dan pengembangan karir dapat membantu karyawan dalam mengelola banyak aspek kehidupan mereka dan menghadapi kenyataan bahwa ada jalur promosi yang jelas. Kehidupan kerja yang berkualitas tinggi diartikan sebagai adanya kesempatan untuk organisasi memiliki sikap pengertian terhadap karyawan yang menggabungkan peran kerja dan keluarga (budaya responsif keluarga) karyawan tidak akan khawatir tentang peluang karir jika mereka mengurangi jam kerja mereka karena tanggung jawab keluarga.
- d. Komitmen Organisasi. Keinginan untuk menghadiri pekerjaan dan sikap yang lebih positif tentang pekerjaan sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih baik (Walton, 2012).
- e. Dukungan Pengawasan Emosional yaitu dukungan emosional di tempat kerja dapat membantu keseimbangan peran dalam keluarga dan pekerjaan sehingga dapat membantu meningkatkan tingkat energi karyawan dan mengurangi stres dengan menunjukkan pemahaman untuk kehidupan keluarga karyawan (Spector *et al.*, 2012).
- f. Jadwal kerja yang fleksibel. Jadwal kerja yang fleksibel mempermudah karyawan untuk menggunakan waktu secara efisien dengan pengaturan jadwal yang sesuai dengan kegiatan karyawan. Penyusunan jadwal kerja

tersebut dimaksudkan untuk mempermudah karyawan agar dapat menghadapi permasalahan yang ditemui tanpa mengganggu jadwal kerjanya (Hill *et al.*, 2012).

- g. *Family-responsive culture*. Merupakan lingkungan kerja yang memiliki sikap pengertian terhadap karyawan dengan memberikan sumber daya emosional seperti pemahaman, saran, dan pengakuan bagi karyawan yang mengemban peran ganda.
- h. Motivasi Karyawan. Merupakan kondisi mental yang mendorong karyawan melakukan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan maupun mengurangi ketidakseimbangan (Santoso, 2018).
- i. Iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku, serta kinerja anggota organisasi (Rahmadewi dan Fauzan, 2013).
- j. Dukungan Organisasi. Merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan memberikan pengaruh positif pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan secara umum kualitas kehidupan kerja (Sinha, 2012).
- k. Imbalan, Keuntungan, dan Kompensasi. Merupakan kepuasan akan kebutuhan pribadi yang dirasakan karyawan atas imbalan, keuntungan, dan kompensasi yang didapatkan melalui pekerjaannya sehingga mempengaruhi

kualitas kehidupan kerja yang merupakan interaksi antara lingkungan kerja dan kebutuhan pribadi karyawan (Hackman & Oldhams, 2012).

1. Kepuasan Kerja. Merupakan indikator penting dalam kualitas kehidupan kerja karyawan yang menunjukkan sejauhmana karyawan merasa puas dan antusias terhadap pekerjaannya (Sinha, 2012).

### 2.1.6 Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

Hasibuan, (2017:95) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Bagan motivasi sebagai pembangkit dorongan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan Baron, *et al.*, (2013:295)

Sedangkan menurut Koontz, (2014:95) motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Selanjutnya Stanford, (2017:173) mengemukakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Kalangan para teoretikus dan praktisi manajemen telah lama diketahui bahwa masalah motivasi bukanlah suatu masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menerapkannya. Akan tetapi yang jelas ialah bahwa dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

### **1. Jenis-jenis motivasi kerja**

Secara garis besar ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Berikut penjelasannya:

- a. Motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari kemauan diri sendiri untuk melakukan sesuatu tanpa adanya imbalan eksternal yang jelas seperti mendapat hadiah atau bonus.
- b. Motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi yang mengacu pada perilaku yang didorong oleh penghargaan eksternal seperti gaji, pengakuan, pujian, nilai, ketenaran dan sebagainya.

### **2. Teori-teori motivasi**

Hasibuan, (2017: 152-167) mengemukakan beberapa teori motivasi yaitu:

- a. *Maslow's Need Hierarchy (A Theory of Human Motivation)*. Dikemukakan oleh A.H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari "*Human Science Theory*" Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil.

Dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory*:

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- 3) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut:
  - a) *Physiological Needs; Physiological Needs* (kebutuhan fisik = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya.
  - b) *Safety and Security Needs; Safety and Security Needs* (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
  - c) *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness); Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan

mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia hidup dan berkerja (*sense of belonging*).
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting.
- 3) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang.
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap karyawan akan merasa senang, jika ia diberikan kesempatan untuk mengemukakan “saran-saran, pendapat-pendapatnya” kepada pimpinan mereka.
- d) *Esteem or Status Needs*; *Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e) *Self Actualization*; *Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.



Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan Maslow

b. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*, dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dapat dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu:

1. Kebutuhan akan Prestasi/ *Need for Achievement* (n.Ach). Kebutuhan akan prestasi (n.Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan Afiliasi/ *Need for Affiliation* (n.Af). Kebutuhan akan Afiliasi (n.Af) ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu n.Af ini yang merangsang gairah kerja seorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*);
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*);
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*);
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).  
Seseorang dengan kebutuhan n.Af ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan Kekuasaan/ *Need for Power* (n.Pow). Kebutuhan akan kekuasaan (n.Pow) ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. n.Pow ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.
- c. *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth* (ERG) Theory, dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dan dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existance Needs*) berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*) menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*).
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*) adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuannya.

### **3. Alat-alat Motivasi**

Hasibuan, (2014:65) mengemukakan alat-alat motivasi sebagai berikut:

- a) Materiil insentif yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis.
- b) Nonmateriil insentif yaitu motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja.
- c) Kombinasi materiil dan nonmateriil insentif yaitu alat motivasi yang diberikan berupa materiil (uang dan barang) dan nonmateriil (medali dan piagam); jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan rohani.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Berikut ini *mapping* penelitian-penelitian terdahulu yang sejalan dengan penelitian ini yaitu keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional, motivasi kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional.

**Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Ogbu Edeh (Phd) Friday and Ugwu, Joy N. (2019). <i>Organisational Justice and Employee Commitment of Selected Private Secondary Schools Teachers in Nigeria International.</i>	√			√	Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan.	
2	Hamzah, H., Hubeis, M., & Hendri, I. (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>	√	√		√	Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi serta pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja pada komitmen organisasi.	
3	Jami'aturochmah, Siti., Sudjadi, Achmad., dan Anggraeni, Ade Irma. (2019). <i>The Role of Organizational Commitment in Influence of Justice Toward Employee Performance Study at The Animal Husbandry Training Center – Batu Ministry of Agriculture.</i>	√			√	Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi pengaruh signifikan.	Pengaruh keadilan distributif, interaksional, dan informasional terhadap komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan.
4	Khan, J.A., Sheraz, Muhammad., and Maher, Sourath. (2018). <i>Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: Evidence from KPK Private Sector Universities.</i>	√			√	Keadilan organisasi dengan tiga dimensi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.	
5	Ibrahim, M. E. dan Perez, A. O. (2014). <i>Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE.</i>	√			√		Keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan Keadilan interaksional) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan.

Sumber: Dari berbagai jurnal

**Tabel 2.2 Mapping Penelitian Terdahulu Keadilan Organisasional Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Akar, H. & Ustuner, M. (2019). <i>The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support, and quality of work life.</i>	√	√			Persepsi guru tentang keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan mempengaruhi persepsi kualitas kehidupan kerja mereka.	
2	Kamel, F., Mahfouz, H., & Aref, M. (2019). <i>Quality of Work Life and Organizational Justice: Its Relation to Citizenship Behavior Among Staff Nurses.</i>	√	√			Ada pengaruh positif yang signifikan secara statistik antara keadilan organisasi dan kualitas kehidupan kerja keperawatan.	
3	Jahangiri, P., Hashempour, L., Heshmati, B., & Saberi, M. K. (2020). <i>Predicting the quality of work life of librarians in public libraries based on organizational justice dimensions.</i>	√	√			Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada persepsi pustakawan tentang kualitas kehidupan kerja.	
4	Yuliyasti, R., Adif, R. M., & Saputra, S. E. (2022). <i>The Impact of Organizational Justice Dimensions on the Quality of Work Life During the COVID-19 Pandemic.</i>	√	√			Keadilan prosedural dan keadilan interaktif berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja	Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja
5	Febriani, Rini., dan Dharma, Surya. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Pada Petugas Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang.	√	√				Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja petugas Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang

Sumber: Dari berbagai jurnal

**Tabel 2.3 Mapping Penelitian Terdahulu Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi Kerja**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Rufiana, Iceu., Sutjipto., and Widodo, S.E. (2019). <i>The Effect of Organizational Justice and Work Motivation on Affective Commitments of School Principals.</i>	√		√		Pengaruh langsung positif yang signifikan keadilan organisasi terhadap motivasi kerja.	
2	ALEV, Sedat. (2021). <i>The Relationship Between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers.</i>	√		√		Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi profesional dan identifikasi organisasi.	
3	Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2019). <i>Do Trustful Leadership, Organizational Justice, and Motivation Influence Whistle-Blowing Intention? Evidence from Federal Employees.</i>	√		√		Keadilan prosedural dan informasional ditemukan positif dan signifikan terkait dengan motivasi.	
4	Sutanto, Eddy M., Scheller-Sampson, J., Mulyono, F. (2018). <i>Organizational Justice, Work Environment and Motivation. International.</i>	√		√		Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.	
5	Kamaluddin, M., Syaifuddin, D.T., Ansir, Mahrani, S. W. (2015). <i>Leader-Member Exchange (LMX) As Relationship Mediation Between Organizational Justice Towards Work Motivation and Organizational Commitment.</i>	√		√	√	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX dan organisasi komitmen.	tidak terdapat pengaruh signifikan keadilan organisasi terhadap motivasi kerja.

Sumber: Dari berbagai jurnal

**Tabel 2.4 Mapping Penelitian Terdahulu Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Koyuncu, D. dan Demirhan, G. (2021). <i>Quality of Work Life, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Teaching Staff in Higher Education Institutions.</i>		√		√	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi,	
2	Agus, A. & Selvaraj, R. (2020). <i>The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Quality of Work Life and The Intention to Stay.</i>		√		√	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.	
3	Asharini, N. A., Hardyastuti, S., Irham. (2018). <i>The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo.</i>		√		√		QWL tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi
4	Diana, Eliyana, A., Emur, A. P., & Sridadi, A. R. (2020). <i>Building nurses' organizational commitment by providing good quality of work life.</i>		√		√	Ada pengaruh signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi.	
5	Yadav, R., Khanna, A., Panday, P. and Dasmohapatra, S. (2019). <i>An Analytical Study of Quality of Work Life &amp; Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India.</i>		√		√	Ada hpengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi.	

Sumber: Dari berbagai jurnal

**Tabel 2.5 Mapping Penelitian Terdahulu Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Ogbuabor D.C. Dan Okoronkwo I.L. (2019). <i>The Influence of Quality of Work Life on Motivation and Retention of Local Government Tuberculosis Control Programme Supervisors in South-Eastern Nigeria.</i>		√	√		Kualitas kehidupan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja	
2	Jamil., Titisari, P., and Suryaningsih, I.B. (2020). <i>The Effect of Quality of Work Life on Woman Civil Servants Performance at Situbondo Government: The Mediating Role of Work Motivation and Organizational Commitment.</i>		√	√	√	QWL berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, QWL berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berperan dalam memediasi pengaruh QWL terhadap komitmen organisasi	
3	Hadi, M. A., Wibowo, A., Edy Wibowo, A., Jalil, M., & Waskito Adi, T. (2022). <i>The Influence of Work Discipline, Quality of work life (QWL) and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on the Performance of MSME Employees in Pasuruan Regency.</i>		√	√		Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	
4	Zamzami, Najib., Susita, Dewi., Nurjanah, Siti. (2022). <i>Effect of Quality of Work Life on Work Motivation and Job Satisfaction and Their Impact on Turnover Intention on Outsource Employees.</i>		√	√		Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja	
5	Hanafi, A., Bemby Soebyakto, B., & Afriyanti, M. (2018). <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on Employee Work Performance with Motivation as An Intervening Variables at Industrial affairs Of South SumaSumatravince.</i>		√	√		QWL tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Perindustrian Provinsi SumSel	

Sumber: Dari berbagai jurnal

**Tabel 2.6 Mapping Penelitian Terdahulu Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan Mendukung	Hasil Temuan Tidak Mendukung
		OJ	QWL	WM	OC		
1	Nguyen, Nguyen Thi. (2019). The Factors Impacting on Work Motivation and Organizational Commitment of Civil Servants in Municipal Government A Case in People's Committee District 3, Ho Chi Minh City, Vietnam.			√	√	Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi.	
2	Rantesalu, A., Mus, A. R., M., & Arifin, Z. (2017). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment.			√	√		Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
3	Lutfi, A., Zulher, Z., Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening.			√	√	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	
4	Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N. and Foroudi, P. (2019). Mediating Effect of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Banking Sector.			√	√	Motivasi intrinsik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	
5	BYTYQI, Q. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees.			√	√	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam komitmen organisasi.	

Sumber: Dari berbagai jurnal

Keterangan: OJ : *Organizational Justice* (Keadilan Organisasional)  
 QWL : *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja)  
 WM : *Work Motivation* (Motivasi Kerja)  
 OC : *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)