

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini tingkat persaingan dalam dunia bisnis perbankan menjadi semakin tinggi. Ini terlihat dari usaha di bidang perbankan dalam hal ini BPR semakin banyak. Berdasarkan perkembangan dan jumlah bisnis BPR yang semakin banyak mengakibatkan persaingan semakin ketat pada bisnis perbankan saat ini. Dari fenomena tersebut suatu perusahaan dituntut mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola sesuai kebutuhan, Karena sumber daya manusia adalah salah satu unsur terpenting bagi suatu perusahaan. Pingkan Marsoit, dkk., (2017) menyatakan sumber daya manusia merupakan salah satu indikator yang penting dalam suatu perusahaan dalam meningkatkan kemajuan perusahaan tersebut.. Kinerja individu merupakan kunci kesuksesan bagi organisasi, sehingga peran SDM sangat penting demi keberlangsungan aktivitas dalam perusahaan Ardana dkk., (dalam saputra dan Wibawa, 2019).

Pada era bisnis saat ini, mempelajari perilaku karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena membina dan mempertahankan karyawan terutama karyawan-karyawan yang potensial bukanlah hal yang mudah. Widayanti (dalam Saputra dan Wibawa, 2019) menyatakan bahwa salah satu permasalahan yang seringkali dihadapi oleh perusahaan mengenai sumber daya

manusia adalah bagaimana caranya agar karyawan tetap memiliki komitmen terhadap perusahaan. Sopiah (dalam adhiputra, 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Suryanatha, (dalam santoso, 2019) menyatakan rendahnya komitmen dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suma dan Lesha, (dalam Noviryadhi dan Riana, 2015) menyatakan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan di dalam organisasi tertentu. Hal ini dapat ditandai dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu faktor peting dalam manajemen sumber daya manusia, pada umumnya perusahaan didirikan dengan tujuan dapat melangsungkan hidupnya dan memperoleh keuntungan yang maksimal. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan harus melakukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan komitmen organisasional demi mencapai tujuan perusahaan.

Peneilitian mengenai pengaruh keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang dilakukan

pada karyawan PT. BPR sukawati pancakanti. *Bank* merupakan sebuah lembaga keuangan yang secara umum didirikan melalui wewenang untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai *banknote*.

PT. BPR Sukawati Pancakanti salah satu contoh perusahaan yang berada di Kabupaten Gianyar sebagai kantor pusat dengan jumlah karyawan pada divisi sales sebanyak 67 orang dan *operation* sebanyak 45 orang. PT. BPR Sukawati Pancakanti yang lebih dikenal dengan sebutan BPR Kanti, berdiri tanggal 27 September 1989. kegiatan usaha dari PT. BPR Sukawati Pancakanti antara lain adalah tabungan yang terdiri dari tabungan bisnis, tabungan sahabat kanti dan tabungan arisan, deposito yang terdiri dari deposito berjangka dan deposito *roll over* dan produk pinjaman yang terdiri dari kredit usaha rakyat (KUR), kredit perumahan rakyat (KPR), kredit beasiswa pelajar dan kredit multiguna

kerjasama yang baik melalui organisasi, para karyawan bahkan nasabah pada umumnya demi meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah PT BPR Sukawati Pancakanti melalui hal tersebut sangat disadari betapa pentingnya komitmen dari karyawan tersebut dalam mempertahankan visi misi dari PT BPR Sukawati Pancakanti, kaitan dalam hal tersebut organisasi sangat mengapresiasi tuntutan karyawan dengan memiliki suatu komitmen tinggi dan memiliki suatu keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dengan pengaruh dari keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja pada organisasi.

Terkait dengan komitmen organisasional pada PT. BPR Sukawati Pancakanti berdasarkan hasil observasi peneliti pada HRD PT. BPR Sukawati terdapat masalah kurangnya komitmen organisasional yang ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan pada periode tahun 2017-2019 yang dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 1.1
Jumlah *Turnover* Karyawan PT. BPR Sukawati pancakanti
Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun (2017-2019)

Tahun	Departemen	keluar				Masuk			
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah orang	Jumlah keseluruhan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah Orang	Jumlah Keseluruhan
2017	<i>Operation</i>	0	0	0	2		1	1	17
	<i>sales</i>		2			15	1	16	
2018	<i>Operation</i>	1	2	3	12	7	6	13	32
	<i>sales</i>	5	4	9		14	5	19	
2019	<i>Operation</i>	5	4	9	23	3	0	3	7
	<i>sales</i>	11	3	14		3	1	4	

Sumber : *Database* PT. BPR Sukawati Pancakanti (2017-2019)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan informasi bahwa komitmen organisasional pada PT. BPR Sukawati Pancakanti dirasa masih kurang sehingga menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan.

Berdasarkan observasi awal ditemukan beberapa alasan yang mendorong terjadinya penurunan jumlah karyawan yang signifikan diantaranya pengunduran diri karyawan melalui keinginan personal untuk meninggalkan organisasi sebelumnya dan mencari suasana baru baik di bidang yang sama atau berbeda, dan adanya penawaran karir yang lebih menjanjikan dari organisasi lainnya. Penyebab yang kedua pensiun normal yaitu berakhirnya usia produktif kerja karyawan (55 tahun) sehingga berakhir pula masa kerja karyawan tersebut di dalam organisasi.

Penyebab masih rendahnya komitmen karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti, melalui wawancara peneliti dengan 10 orang karyawan ditemukan adanya ketidakseimbangan dalam keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja.

Keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasional Saputra dan Wibawa, (2019). Untuk memicu tumbuhnya rasa komitmen organisasional dalam diri karyawan, organisasi dapat menerapkan keadilan organisasi yang merupakan sebuah konsep keseimbangan Sutrisna dan Rahyuda, (dalam Saputra dan Wibawa, 2019). Keadilan organisasi merupakan perasaan individu mengenai keseluruhan dari apa yang dianggap adil dalam organisasi tempat mereka bekerja Robbins dan Judge, (dalam Diputri dan Rahyuda, 2016). Gibson et al., (dalam Saputra dan Wibawa, 2019) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.

Permasalahan keadilan organisasional pada PT. BPR Sukawati Pancakanti berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 orang karyawan adalah adanya ketidakadilan sikap atasan dalam memberikan kesempatan promosi dan beban kerja antara karyawan baru dan karyawan senior yang menyebabkan menurunnya komitmen organisasional karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Hutagalung (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rejeki, (2015) yang menyatakan bahwa Keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

Menurut Saputra dan Wibawa, (2019) faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah pemberdayaan karyawan. Sahoo, (dalam Radnyanamastri dan Ardana, 2017) juga menyatakan pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan dan mengilhami perubahan yang membantu tujuan organisasi. Menurut Hasan dkk., (dalam Radnyanamastri dan Ardana, 2017) pemberdayaan karyawan adalah proses memberikan karyawan kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan karyawan untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi. Hashmi dan Naqvi (dalam Diputri dan Rahyuda, 2016) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memainkan peranan yang amat penting dengan memberi perlakuan yang baik terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mempengaruhi hasil pekerjaan mereka, maka akan timbul perasaan puas yang akan mengarah pada tingginya komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti terdapat permasalahan mengenai rendahnya pemberdayaan yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti rendahnya rasa percaya diri terhadap ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan. Kondisi tersebut akan berdampak buruk bagi PT. BPR Sukawati Pancakanti karena bisa membuat komitmen organisasi karyawan menjadi rendah dengan rendahnya komitmen organisasional menunjukkan karakter individu karyawan tersebut memiliki loyalitas rendah terhadap PT. BPR Sukawati Pancakanti. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan suasana yang tidak nyaman dalam organisasi dan menyebabkan

penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Radnyanamastri dan Ardana, (2017) yang mengungkapkan bahwa pemberdayaan memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional dan memberikan kontribusi yang signifikan untuk menuju keefektifan organisasi, namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwenti dkk., (2017) yang menyatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen

Menurut Saputra dan Wibawa, (2019) selain keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan, faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. menurut Robbins dan Timothy, (dalam Radnyanamastri dan Ardana, 2017) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman. Sedangkan menurut Putra, (dalam Saputra Dan Wibawa, 2019) kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang karyawan terhadap tugas yang didapat. Jika seseorang karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan memiliki produktivitas kerja yang baik. Sebaliknya apabila tingkat kepuasan karyawan rendah terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut kemungkinan besar memiliki produktivitas yang rendah terhadap pekerjaannya dan akan memicu terjadinya kemungkinan serta tidak adanya komitmen dalam berorganisasi.

Maka dari itu perusahaan harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan demi meningkatkan komitmen organisasional untuk memberikan kualitas layanan yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan PT.BPR Sukawati Pancakanti terdapat permasalahan mengenai kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang diakibatkan oleh adanya ketidakpuasan terhadap gaji yang diberikan karna tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar Dkk, (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja karyawan (Studi Pada karyawan Tetap PG. KebonAgung Malang) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional, namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azeez dkk., (2016) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional

Berdasarkan pemaparan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasional, keadilan organisasional, pemberdayaan dan kepuasan kerja maka peneliti tertarik mengkaji dan menganalisis untuk mengisi gap penelitian maka dilakukan penelitian kembali untuk mengkaji hubungan antara pengaruh keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada PT. BPR Sukawati Pancakanti.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang dapat disimpulkan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti?

- 1) Apakah pengaruh pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti?
- 2) Apakah pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan tersebut, tujuan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti.
- 2) Untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti.
- 3) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti.

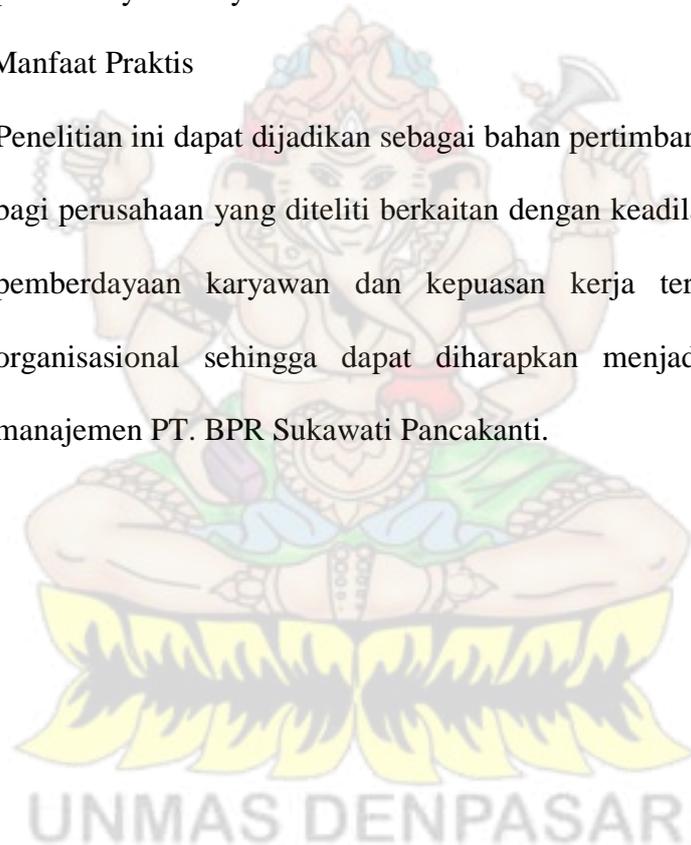
1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat teoritis

Dalam penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperluas serta memperkaya bukti empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek komitmen organisasional, keadilan organisasional, keouasan kerja dan pemberdayaan karyawan.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan yang diteliti berkaitan dengan keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sehingga dapat diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT. BPR Sukawati Pancakanti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komitmen Organisasional

1) Pengertian komitmen Organisasional

komitmen organisasional merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut Sopiah (dalam Adhiputra, 2015). Menurut Hellriegel and Slocum, (dalam Kristanto, 2015) komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi. Karim dan Rehman (dalam Diputri dan rahyuda, 2016) mengatakan komitmen organisasi sebagai keyakinan teguh dalam pengakuan dari karyawan mengenai tujuan atau prinsip-prinsip organisasi, dan memiliki keyakinan besar atas organisasi dan ingin tetep ada serta bertahan didalam organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Adhiputra, 2015) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu :

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan

affective commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tersebut.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Oleh karena itu, karyawan dengan komitmen afektif yang kuat mampu melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya, sementara mereka dengan komitmen normatif yang kuat merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi, dan orang-orang dengan komitmen kontinu tinggi merasa mereka harus tinggal di organisasi dengan berkelanjutan Putra dan Riana, (2017)

2) Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi ini merupakan upaya karyawan dalam melibatkan diri untuk perusahaan. Komitmen yang dimiliki karyawan dipengaruhi faktor yang berasal dari internal dan eksternal karyawan.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak timbul begitu saja, namun melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan juga dibentuk oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah (dalam Ardianzah, 2020) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap pegawai.
- b) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
- c) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi

3) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Ardianzah, 2020) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu :

- a) Kemauan karyawan
Dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b) Kesetiaan karyawan
Yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c) Kebanggaan karyawan
Ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian

dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya

2.1.2 Keadilan Organisasional

1) Pengertian Keadilan Organisasional

Gibson et al. (dalam Kristanto, 2015) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan definisi lain keadilan organisasional menurut LePine dan Wesson, (dalam Kristanto, 2015) menyatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya.

Farzin (dalam Diputri dan Rahyuda, 2016) mengatakan keadilan organisasi dapat diartikan sebagai kesetaraan di tempat kerja dan rasa pribadi dari upah dan tunjangan yang diterima. Keadilan organisasi menekankan keputusan manajer, kesetaraan yang dirasakan, dan menggambarkan persepsi individu tersebut dalam keadilan organisasi. Greenberg (dalam Rejeki, 2015) keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi.

Secara umum keadilan digunakan untuk menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dalam organisasi Moorman (dalam Kristanto 2015) menyatakan bahwa keadilan organisasi terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu :

- a) Keadilan distributif adalah persepsi individu berdasarkan jumlah keadilan dan pemberian penghargaan diantara individu – individu.
- b) Keadilan prosedural adalah persepsi individu berdasarkan nilai yang dirasakan oleh individu dari proses yang digunakan untuk menentukan pembayaran dan pemberian penghargaan.
- c) Keadilan interaksional adalah persepsi individu berdasarkan nilai keadilan tentang tingkat sampai mana individu tersebut diperlakukan bermartabat, perhatian, dan rasa hormat.

2) Faktor-faktor Keadilan Organisasional

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut Farlin dan Sweeney, (dalam Takwim, 2017) adalah :

a) Karakteristik tugas.

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

b) Tingkat kepercayaan bawahan.

Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

c) Frekuensi *feedback*.

Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

d) Kinerja manajerial.

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

e) Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

3) Indikator Keadilan Organisasional

Indikator keadilan organisasi menurut Lambert dan Hogan (dalam Takwim, 2017) adalah sebagai berikut :

a) Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya.

merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

b) Pengakuan kerja keras.

Keadilan organisasional juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.

c) Prosedur penilaian kinerja yang adil.

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

d) Sikap atasan yang adil.

Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasional.

e) Kesempatan promosi yang adil.

Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasional.

2.1.3 Pemberdayaan Karyawan

1) Pengertian Pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah proses memberikan karyawan kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan karyawan untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi Menurut Hasan dkk., (dalam Radnyanamastri dan Ardana, 2017).

Sadarusman (dalam Diputri dan Rahyuda, 2016) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan adanya interaksi antar karyawan dan saling memberikan informasi yang mendukung, optimalitas organisasi serta pemberian tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi organisasi dalam dunia kerja . Ditetapkannya pemberdayaan karyawan menjadi pusat strategi yang berpengaruh terhadap keberhasilan diri karyawan untuk mencapai tujuan, dalam artian pemberdayaan karyawan bermakna lebih luas dari istilah berpartisipasi.

2) Faktor-faktor Pemberdayaan karyawan

Rosabeth Moss Kanter , (dalam Kusumawardhani, 2018) organisasi sangat membutuhkan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki untuk diberdayakan dalam bekerja.

Faktor pertama dalam memberdayakan karyawan dalam organisasi oleh Kanter di bagi dalam 2 power (kekuasaan) yaitu :

a) *Formal Power*.

Formal power adalah kekuasaan dalam bekerja yang berhubungan langsung dengan organisasi yang didapat secara resmi/diakui.

Formal power terdiri dari :

- (1) Definisi pekerjaan
- (2) Kebijakan
- (3) Penghargaan

b) *Informal Power*.

Informal power adalah kekuasaan dalam bekerja yang berhubungan dengan situasi dan kondisi lingkungan pekerjaan

Informal power terdiri dari :

- (1) Hubungan dalam organisasi
- (2) Hubungan dengan sponsor, rekan kerja dan lintas divisi

Faktor kedua oleh Kanter disebut dengan akses yang terkait dengan pemberdayaan struktural adalah :

- a) Memiliki akses pada informasi
- b) Adanya dukungan (*support*)
- c) Memiliki akses terhadap sumber daya
- d) Memiliki peluang untuk belajar dan berkembang

3) Indikator Pemberdayaan karyawan

Pada penelitian Parameswari, (dalam Kusumawardhani, 2018) disebutkan bahwa, indikator dari pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut:

a) *Sense of self-determination.*

Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan untuk menentukan pilihan yang sesuai atau dianggap mewakili dirinya dalam bekerja di organisasi.

b) *Sense of competence.*

Dalam hal ini, para karyawan yakin dan percaya diri terhadap kemampuan maupun keahlian yang mereka miliki, sehingga dapat diwujudkan dalam melaksanakan pekerjaan.

c) *Sense of meaning.*

Peran karyawan dalam bekerja yang ditunjukkan dengan keterlibatan mereka secara langsung pada setiap lini untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan

d) *Sense of impact.*

Dampak yang dirasakan dari cara kerja seorang karyawan, yang dapat mempengaruhi hasil kerja rekan kerjanya maupun lingkungan kerja yang bersangkutan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Timothy, (dalam Radnyanamastri dan Ardana, 2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu

pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman. Waspodo dan Minadaniati, (dalam Santoso, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian dalam pekerjaannya, dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai.

Putra, (dalam Kusumawardhani, 2018) kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang karyawan terhadap tugas yang didapat. Jika seseorang karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan memiliki produktivitas kerja yang baik. Sebaliknya apabila tingkat kepuasan karyawan rendah terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut kemungkinan besar memiliki produktivitas yang rendah terhadap pekerjaannya dan akan memicu terjadinya kemungkinan serta tidak adanya komitmen dalam berorganisasi.

2) Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Smith, (dalam Santoso, 2019) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

a) Pekerjaan itu sendiri.

Sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar,

dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

b) Upah atau gaji.

Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

c) Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.

Merupakan kesempatan promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan yang dianggap kompeten

d) Supervisi.

Merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.

e) Rekan kerja.

Merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan dengan sesama rekan kerja.

f) Kondisi kerja.

Apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

3) Indikator Kepuasan Kerja

DeVries, (dalam Setiawan dan Ritonga, 2017) menyatakan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a) Kepuasan dengan gaji.

Kepuasan dengan gaji merupakan kepuasa dengan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini

dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

b) Kepuasan dengan promosi.

Merupakan kesempatan promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan yang dianggap kompeten.

c) Kepuasan dengan rekan sekerja.

Merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan dengan sesama rekan kerja.

d. Kepuasan dengan atasan.

Merupakan suatu tingkatan di mana karyawan merasakan kepuasan terhadap kepemimpinan atasan dalam menjalankan organisasi.

e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh X_1 Terhadap Y

- 1) Hutagalung dan Wibawa, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan *Turnover Intention* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur menemukan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- 2) Saputra dan Wibawa, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pembrdayaan Karyawan

Terhadap Komitmen organisasional Pada Hotel Amanusa Nusa teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dan menemukan bahwa Keadilan Organisasional memberikan pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada Hotel Amanusa Nusa Dua

- 3) Rejeki, (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan PT. Puri Nusa Eka Persada Bawen metode analisis menggunakan uji parsial dan analisis jalur dengan menggunakan bantuan SPSS for Windows versi 20 menemukan bahwa variabel keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional
- 4) Santoso, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Industri Kosmetik Di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data analisis regresi linear berganda dengan hasil penelitian keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasional secara positif dan signifikan
- 5) Puspa dkk., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Strees Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Kependidikan Pada Sekolah Tinggi Desain Bali. Analisis data menggunakan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, dan analisis determinasi. Pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada tenaga kependidikan di Sekolah Tinggi Desain Bali

2.2.2 Pengaruh X₂ Terhadap Y

- 1) Setiawan dan Priartini, (2018) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Departemen *Housekeeping* Pada *Villa Ocean Blue*. Pengukuran terhadap butir-butir pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala likert. Hasil uji kualitas instrument validitas menggunakan analisis faktor konfirmatori. Data dianalisis dengan metode analisis regresi linier berganda menemukan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 2) Diputri dan Rahyuda, (2016) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional, Budaya Organisasi, Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi Pada LPD Desa Adat Kerobokan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 21.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan-Badung
- 3) Suwenti DKK (2017) yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kepuasan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap komitmen Organisasi Pada PT. PLN Madiun. Adapun analisis data yang digunakan

yaitu regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 20.0. Berdasarkan hasil yang diperoleh secara simultan yang menyatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

- 4) Mahiri, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen organisasional Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kantor Pusat Majalengka. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi, koefisien determinasi, dan uji hipotesis untuk uji parsial menggunakan uji t dan uji simultan menggunakan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional artinya semakin karyawan diberdayakan sebaik mungkin dibandingkan dengan karyawan lain yang dirasa sudah sesuai dengan apa yang mereka harapkan maka akan meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawan
- 5) Putra H.N, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Keong Nusantara Abadi (wong Coco) dengan menggunakan Alat analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

2.2.3 Pengaruh X_3 Terhadap Y

- 1) Akbar Dkk., (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja

karyawan (Studi Pada karyawan Tetap PG. KebonAgung Malang). Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur path yang dibantu dengan program SPSS 21 for windows. Hasil analisis jalur path menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional

- 2) Radnyanamastri dan Ardana, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Raditya Dewata Perkasa Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Raditya Dewata Perkasa. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 88 orang karyawan, dengan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, teknik analisis konfirmatori dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
- 3) Akbar dan Hamid (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence Of Reward, Work Place Environment And Career Growth To Job Satisfaction and Their Impact On Organizational Commitment (Study On Employees Of Hotel Sahid Montana Dua Malang)*. Teknik analisis data melibatkan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil

analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

4) Cabral dan Suprpti, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Di Childfund Timor Leste menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

5) Azeez dkk., (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Job Satisfaction, Turnover Intention And Organizationalcommitment on Department of Business Administration Employees Of Lagos State University*. Menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

