

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen Organisasional**

###### **a. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi, menurut Wibowo (2019), mensyaratkan hubungan yang aktif dengan organisasi sedemikian rupa sehingga orang bersedia memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi. Ini berbeda dengan loyalitas pasif kepada organisasi. Keyakinan pada organisasi, termasuk tujuan dan prinsip intinya, ditekankan melalui komitmen. Wicaksono (2019) menjelaskan komitmen organisasional sebagai keadaan di mana para pekerja mendukung perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya serta berkeinginan untuk menetap pada perusahaan tersebut. Sementara itu, komitmen organisasi didefinisikan oleh Sutrisno (2018:292) sebagai: “(1) keinginan yang kuat untuk bergabung dengan suatu kelompok, (2) kesiapan yang tinggi untuk bekerja bagi organisasi, dan (3) keyakinan dan penerimaan tertentu. prinsip dan tujuan organisasi.

Berdasarkan perspektif ketiga ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi ialah keinginan kuat seseorang untuk terus menjadi anggota organisasi, serta keyakinan yang kuat terhadap ide-ide spesifik dan sejalan dengan *value* dan tujuan organisasi.

## **b. Faktor-Faktor Komitmen organisasional**

Menurut Darmadi (2018), berikut adalah variabel-variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

### 1) Faktor Individu

Usia, jenis kelamin, pendidikan, riwayat pekerjaan, kepribadian, dll. adalah beberapa contohnya. Seiring dengan ciri-ciri kepribadian, etos kerja, kemauan untuk menggunakan tindakan untuk mempromosikan bisnis, dan tujuan untuk aktualisasi diri dan kemajuan profesional.

### 2) Faktor Organisasional

Termasuk pertimbangan untuk keamanan kerja, loyalitas organisasi, dan insentif keuangan.

### 3) Faktor Relasional

Termasuk menerima komentar baik dari pemimpin atau klien, serta interaksi dengan atasan dan rekan kerja.

## **c. Pendekatan Komitmen organisasional**

Pendekatan Komitmen Organisasi secara umum menurut Busro (2018) yakni:

### 1) Komitmen afektif

Jika ada keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi diungkapkan melalui pengenalan dan keterlibatan karyawan.

2) Komitmen rasional

Kesadaran biaya yang berkaitan dengan seseorang meninggalkan perusahaan.

3) Komitmen normatif

Karena rasa terima kasihnya, karyawan merasa berkewajiban untuk terus bekerja di perusahaan.

**d. Indikator Komitmen Organisasional**

Busro (2018) menyebutkan indikator komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) Kebanggaan perusahaan mengacu pada cara karyawan berperilaku di dalam perusahaan dan terus-menerus terlibat dalam operasi organisasi.
- 2) Saat menggambarkan keadaan karyawan untuk organisasi, dikatakan bahwa mereka selalu bersedia memihak organisasi atau berkorban untuknya.
- 3) Ketika seorang karyawan suatu organisasi memiliki tujuan untuk menjaga anggotanya, keadaan itu disebut sebagai loyalitas kepada perusahaan.

**2. Keadilan Organisasi**

**a. Pengertian Keadilan organisasi**

Menurut pengertian keadilan Busro (2018), pekerja akan terus berbakti kepada perusahaan jika merasa keadilan telah ditegakkan. Karyawan dapat mencoba untuk mendapatkan upah lebih atau

mengurangi jumlah pekerjaan yang mereka lakukan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka jika mereka merasa bahwa remunerasi yang mereka terima tidak mencukupi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) dalam Mardianshah (2018), keadilan organisasi ialah persepsi yang dimiliki setiap orang tentang apa yang adil di tempat kerja, khususnya sejauh mana orang memiliki kepercayaan pada hasil dan cara mereka diperlakukan secara adil, setara, dan tepat. di institusi dengan standar moral dan etika yang diabadikan dengan kuat. diharapkan, yang telah diterapkan untuk memeriksa banyak perilaku dan tindakan yang terhubung secara organisasional. Keadilan organisasi, di sisi lain, didefinisikan oleh Kristanto (2017) sebagai pandangan seseorang tentang keadilan keputusan yang dibuat oleh atasannya. Karyawan akan merasa betah bekerja di perusahaan jika mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi, yang akan membantu terciptanya lingkungan kerja yang sehat. Menurut Prasetyo (2022), keadilan dapat mencerminkan penghargaan seseorang atas pekerjaannya dan fakta bahwa keadilan itu ada dalam organisasi. Keadilan juga akan menciptakan rasa puas dalam bekerja bagi seseorang, yang pada akhirnya memberi efek pada seberapa besar komitmen mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik simpulan bahwa keadilan organisasi ialah suatu persepsi keadilan yang

dirasakan oleh setiap karyawan terhadap apa yang diberikan dilakukan oleh organisasi.

#### **b. Dimensi Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi menggabungkan sejumlah elemen yang berbeda. Keadilan organisasi memiliki tiga komponen penting, menurut Usmani & Jamal (2021):

##### 1) Keadilan Distribusi

Komponen kunci keadilan distributif adalah setiap karyawan berpikir bahwa tunjangan didistribusikan secara adil di dalam perusahaan. Maka, jika aturan hanya diterima sebagai keseimbangan yang dapat diterima antara kontribusi karyawan dan kompensasinya, maka pekerja menganggap distribusi insentif itu adil.

##### 2) Keadilan Prosedural

Adalah pandangan seseorang tentang keadilan metode yang digunakan untuk memilih hasil yang beragam. Karyawan akan terdorong untuk berperan serta dalam aktivitas, mengikuti peraturan, dan mendapatkan hasil yang relevan secara adil jika mereka yakin ada tingkat keadilan prosedural yang tinggi. Karyawan cenderung menghindari partisipasi, kurang memperhatikan aturan dan prosedur, dan melihat hasil yang relevan sebagai tidak adil jika mereka merasakan keadilan prosedural, di sisi lain.

### 3) Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional, adalah sejauh mana individu diperlakukan dengan hormat, peduli, dan bermartabat oleh organisasi. Ini mencerminkan bagaimana manajemen menangani pekerja dengan menunjukkan tingkat kesopanan, keterbukaan, dan pemahaman dari atasan.

### c. Faktor-Faktor Keadilan Organisasi

Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi (Lambert dan Hogan, 2021):

#### 1) Kesempatan yang sama untuk promosi

Ketika anggota staf percaya bahwa mereka memiliki kesempatan yang adil untuk maju di tempat kerja, organisasi itu adil.

#### 2) Penghargaan atas kerja keras

*Fairness* yang menitikberatkan pada pengakuan atas kerja keras para pegawainya juga dapat dilihat sebagai cerminan dari keadilan organisasi.

#### 3) Prosedur penilaian kinerja yang adil

Standar yang diterapkan untuk menilai kinerja perusahaan yang adil dan tidak memihak dapat dilihat sebagai cerminan dari hal ini.

#### 4) Sikap atasan yang adil

Karyawan akan merasakan keadilan organisasi ketika manajer mereka menyadari pekerjaan mereka dan adil kepada mereka.

Selain itu, salah satu elemen kunci yang mempengaruhi keadilan organisasi adalah pola pikir kepemimpinan.

5) Evaluasi kinerja sesuai dengan harapan

Mengutip Kinerja tahunan terbaru, yang menggambarkan kinerja secara akurat dan lengkap.

6) Penghargaan berdasarkan kualifikasi dan pendidikan

Tercermin dalam pengupahan yang adil berdasarkan tingkat pendidikan pekerja dan kecakapan kerja. Imbalan yang didasarkan pada kewajiban imbalan yang adil juga dapat dimodifikasi untuk mencerminkan kewajiban pekerjaan karyawan di bisnis tersebut.

**d. Indikator Keadilan organisasional**

Menurut Lambert dan Hogan, (2021), berikut adalah contoh indikator keadilan organisasi:

1) Kesempatan yang sama untuk promosi

Ketika anggota staf percaya bahwa mereka memiliki kesempatan yang adil untuk maju di tempat kerja, keadilan organisasi terlihat jelas.

2) Penghargaan atas usaha

Keadilan organisasi juga dapat dilihat pada keadilan yang memberikan penghargaan kepada karyawan atas usahanya.

3) Proses evaluasi kinerja yang tepat

Metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam bisnis yang jujur dan tidak memihak dapat dilihat sebagai cerminan dari hal ini.

#### 4) Pola Pikir Pemimpin yang Adil

Karyawan akan merasa bahwa keadilan organisasi telah terlaksana ketika seorang manajer sadar akan pekerjaannya dan adil terhadap mereka.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Fahmi (2017), budaya organisasi merupakan produk akhir dari proses penggabungan gaya budaya dan perilaku individu yang sebelumnya dimasukkan ke dalam norma dan filosofi baru. Ia memiliki energi kelompok dan kebanggaan dalam melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Sedangkan menurut Hari (2019), budaya perusahaan terdiri dari standar etika dan keyakinan anggota, yang sangat penting untuk sistem manajemen organisasi. Sudaryono (2017) menegaskan bahwa “budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang dinamis dan mampu mendorong produktivitas organisasi dan harus dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Efektivitas kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, terutama dalam hal. Komitmen organisasi, baik sekarang maupun di masa depan. Budaya organisasi menurut Haryadi (2017) adalah realisasi dari nilai-nilai yang dituntut setiap manusia untuk secara konsisten bekerja keras, sejahtera, dan terpuji. Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa nilai-nilai melekat dalam kehidupan.

Menurut penelitian yang diuraikan di atas, budaya organisasi adalah sifat dan sikap yang perlu dimiliki setiap orang agar perilakunya

melampaui adaptasi internal dan eksternal dan mengambil karakteristik masing-masing individu.

## **b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

Enam variabel penting berikut semuanya memiliki dampak signifikan terhadap budaya perusahaan, menurut Afandi (2018):

### 1) Pola perilaku yang terlihat

Khususnya, konsistensi perilaku anggota yang terlihat. Saat berkomunikasi satu sama lain, anggota organisasi dapat menggunakan bahasa, jargon, atau tradisi bersama.

### 2) Norma

Berbagai norma perilaku yang diterima, seperti persyaratan seberapa teliti suatu tugas harus diselesaikan.

### 3) Nilai-nilai dominan

Adanya prinsip-prinsip dasar yang dianut oleh seluruh karyawan suatu bisnis, seperti standar kualitas produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat produktivitas yang tinggi.

### 4) Filosofi

Terdapat kebijakan yang berkaitan dengan bagaimana suatu bisnis memperlakukan klien dan stafnya.

### 5) Aturan

Secara khusus, adanya aturan yang ketat, terkait dengan pengembangan organisasi

6) Budaya di dalam perusahaan

Ini adalah sentimen umum yang diungkapkan dan dikomunikasikan melalui lingkungan fisik, interaksi karyawan, dan bagaimana karyawan terhubung dengan klien atau individu lain.

**c. Indikator Budaya organisasi**

Menurut Hari (2019) adapun karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

1) Menjadi inovatif sambil mengambil risiko

Bahwa setiap karyawan akan peka terhadap setiap masalah yang dapat membahayakan organisasi secara keseluruhan.

2) Perhatikan baik-baik setiap masalah

Mendeskripsikan tingkat ketelitian dan ketepatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3) Fokus pada tujuan yang akan dicapai

Salah satu strategi yang digunakan oleh manajer untuk memimpin dan memberdayakan stafnya adalah dengan mengawasi mereka. Tujuan kelompok, organisasi, dan anggotanya dapat dijelaskan melalui pengawasan ini.

4) Fokus pada semua kepentingan karyawan

Efektivitas perusahaan ditentukan oleh tim kerjanya, dan kolaborasi dapat dikembangkan jika manajer mampu memberikan bimbingan yang efektif kepada bawahan mereka.

#### 5) Agresif dalam bekerja

Kinerja karyawan harus memenuhi persyaratan yang diperlukan bagi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka untuk mencapai output yang tinggi. Tingkat kedisiplinan dan kerja keras yang tinggi harus diikuti dengan sertifikasi keahlian (kemampuan dan keterampilan) yang sesuai dengan kriteria produktivitas jika ingin dicapai kinerja yang baik.

#### 6) Terus pertahankan kemandirian pekerjaan Anda

Karyawan harus dapat menjaga kesehatannya agar tetap dalam kondisi terbaiknya, dan kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi jika mereka rutin mengonsumsi makanan bergizi sesuai dengan anjuran ahli gizi.

### **4. Pemberdayaan Karyawan**

#### **a. Pengertian pemberdayaan karyawan**

Wibowo (2017) menegaskan bahwa salah satu cara untuk memberdayakan orang adalah dengan memindahkan mereka dari pekerjaan di mana mereka biasanya hanya mengikuti perintah ke pekerjaan di mana mereka memiliki kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Pemberdayaan karyawan, menurut Mahiri (2017), meliputi pemberian wewenang kepada karyawan, menginspirasi mereka, menghargai sudut pandang mereka saat mengambil keputusan, dan memberi mereka informasi yang mereka butuhkan sesuai dengan harapan. Pendapat lain, pemberdayaan karyawan adalah upaya yang dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan

memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen (Sedarmayanti, 2019). Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab.

#### **b. Faktor-Faktor Pemberdayaan Karyawan**

Untuk membangun setting yang mendorong inisiatif pemberdayaan, perlu dilakukan beberapa langkah, menurut Shari Chaudron sebagaimana dikutip Wahibur Rokhman (2013), antara lain:

1) *Works team and information sharing are building block*

Buat tim di tempat kerja di mana karyawan dapat berkomunikasi dengan bebas.

2) *Provide the training and resources needed to do good job*

Pelatihan sangat penting untuk meningkatkan keterampilan kerja dan merupakan komponen penting dari pemberdayaan karyawan, oleh karena itu pengembangan kapasitas dan keterampilan merupakan aspek penting dari program pemberdayaan.

3) *Provide measurement, feedback and reinforcement*

Program pemberdayaan dapat digunakan untuk mengontrol kinerja karyawan, yang sangat penting untuk menilai perbaikan dan kemajuan yang dibuat oleh karyawan. Hal ini dilakukan dengan memberikan ukuran keberhasilan.

4) *On going Reinforcement*

Karyawan akan sangat terbantu dan termotivasi oleh bantuan manajemen dalam bentuk penguatan berkelanjutan karena setiap orang ingin diakui atas pencapaian yang telah mereka buat, dan manajer harus memberikan evaluasi yang adil dan memberi tahu orang lain tentang keberhasilan mereka.

5) *Provide responsibility and authority*

Berikan pekerjaan itu kekuatan dan tanggung jawab yang cukup untuk memutuskan bagaimana melaksanakan banyak tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

**c. Indikator Pemberdayaan karyawan**

Menurut Khan dalam Gayatri (2020), ada empat faktor yang dapat digunakan untuk mengukur pemberdayaan karyawan:

1) Makna

Tingkat tujuan atau hubungan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

2) Kompetensi

Sejauh mana karyawan merasa mereka memiliki pengetahuan, keahlian, dan bakat yang dibutuhkan untuk menuntaskan pekerjaan secara memuaskan.

### 3) *Self-determination*

Konsep ini merujuk pada seberapa besar kebebasan yang dirasakan karyawan untuk menjalankan tugasnya dalam organisasi.

### 4) Dampak

Jumlah yang menurut karyawan dapat mempengaruhi sistem organisasi tempat mereka bekerja disebut sebagai dampak.

## B. Hasil penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sebagai rujukan pada penelitian ini selengkapnya tersaji pada tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Hasil penelitian terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	Pratama & Dewi (2020) E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 11, 3448-3468 ISSN : 2302-8912	X1: <b>Keadilan Organisasi</b> X2: <b>Budaya Organisasi</b> X3: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 3. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional
2.	Isnanto & Dewi (2020)	X1: <b>Keadilan Organisasi</b>	1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	E-Jurnal Manajemen, Vol. 9 No. 1 Hal. 237-256  ISSN : 2302-8912	X2: <b>Budaya Organisasi</b> X3: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 3. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional
3.	Winasis & Samsiyah (2021)  Journal of Sustainability Business Research  Vol 2 No 1 Maret, ISSN : 2746 – 8607	X1: <b>Budaya Organisasi</b> X2: <b>Keadilan Organisasi</b> X3: <b>Lingkungan Kerja</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional 2. Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional 3. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional
4.	Pradnyantara & Sintaasih (2018)  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 9, hal 4803-4830 ISSN: 2302-8912	X1: <b>Keadilan Organisasi</b> X2: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional
5.	Putra & Sudibya (2019)  E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 7429 – 7457 ISSN: 2302-8912	X1: <b>Keadilan Organisasi</b> X2: <b>Budaya Organisasi</b> X3: <b>Kepuasan Kerja</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional 3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
6.	Dewi & Surya (2017) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 1, 289-316 ISSN: 2302-8912	X1: Budaya Organisasi Y1: Komitmen Organisasional Y2: <i>Organizational silence</i>	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>organizational silence</i> . 3. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>organizational silence</i> .
7.	Salahudin, Lengkong & Tulung (2018) Vol.6 No.3, Hal. 1858-1867 ISSN 2303-1174	X1: Komunikasi X2: Gaya Kepemimpinan X3: <b>Budaya Organisasi</b> Y1: <b>Komitmen Organisasi</b> Y2: Kepuasan Kerja	1. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi 3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
8.	Setiawan & Piartrini (2018) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 1 : 164-191 ISSN : 2302-8912	X1: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> X2: Stres Kerja Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen oraganisasional 2. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional
9.	Widarianti & Sintaasih (2019) E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 10 : 6242-6261 ISSN : 2302-8912	X1: Kepemimpinan transformasional X2: <b>Keadilan Organisasional</b> X3: Kepuasan Kerja Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional 3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan
10.	Radnyanamastri & Ardana (2017)  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 11 : 6141-6166  ISSN : 2302-8912	X1: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> X2: Kepuasan Kerja Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
11.	Widiyastuti (2020)  Journal of Business Finance and Economic (JBFE) Volume 2, Nomor 1  P-ISSN: 2746-6906 E-ISSN: 2746-6914	X1: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> X2: Dukungan Organisasi X3: Kompensasi Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
12.	Gunawan & Ardana (2020)  E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 5, hal 1858-1878 ISSN : 2302-8912	X1: <i>job insecurity</i> X2: <b>Budaya Organisasi</b> X3: Lingkungan Kerja Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. <i>job insecurity</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan pada komitmen organisasional
13	Saputra & Wibawa (2018)  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 6 hal 3201-3229  ISSN : 2302-8912	X1: Kepuasan Kerja  X2: <b>Keadilan Organisasional</b> X3: <b>Pemberdayaan Karyawan</b> Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
14.	<p>Nasarudin &amp; Prianto (2021)</p> <p>Journal of Business and Innovation Management</p> <p>Volume 3 Nomor 3, Juni 2021</p> <p>Halaman 284-298</p> <p>ISSN : 2745-4290</p>	<p>X1: <b>Budaya Organisasi</b></p> <p>X2: Gaya Kepemimpinan</p> <p>Y: <b>Komitmen Organisasional</b></p>	<p>1. Budaya Organisasi tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>2. Gaya kepemimpinan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi</p>
15.	<p>Suwenti &amp; Utomo (2017)</p> <p>Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi - Universitas PGRI Madiun</p> <p>Vol. 5 No. 1</p> <p>Hlmn. 666-680</p> <p>Madiun, Oktober 2017</p> <p>e-ISSN: 2337-9723</p>	<p>X1: <b>Pemberdayaan Karyawan</b></p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <p>X3: Dukungan Organisasi</p> <p>Y: <b>Komitmen Organisasi</b></p>	<p>1. Secara parsial pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>2. kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>3. dukungan organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</p>
16.	<p>Ermawati &amp; Ardana (2018)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 11 : 6326 – 6359 ISSN: 2302-8912</p>	<p>X1: Kepemimpinan Transformasional,</p> <p>X2: <b>Budaya Organisasi</b></p> <p>X3: Motivasi</p> <p>Y: <b>Komitmen Organisasional</b></p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</p> <p>2. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</p> <p>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan</p>

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			terhadap komitmen organisasional
17.	Ramadhan & Mujianti (2018)  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 2 : 730-758 ISSN : 2302-8912	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: <b>Keadilan organisasional</b> X3: Kepuasan kerja Y: <b>Komitmen Organisasional</b>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional 3. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional
18.	Putra & Riana (2017)  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. : 4422-4451 ISSN : 2302-8912	X1: <b>Keadilan Organisasi</b> X2: Keterlibatan Kerja Y: Komitmen Organisasional	1. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. 2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
19	Pratama & Septiani (2020)  JSMB Vol. 7 (2). 161-168 Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis  SSN: 2355-9643 (Print) ISSN: 2460-3775 (on-line)	X1: Keadilan Organisasi, X2: Budaya Organisasi, X3: Kepuasan Kerja Y: Komitmen Organisasional	1. Secara simultan dan parsial keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. 2. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. 3. Kepuasan kerja dalam penelitian ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional.
20.	Nuryadi, Subiyanto & Kurniawan (2020)	X1: Keadilan organisasi	1. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja,

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	<p>Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia Vol. 6 No.1 Juni 2020 Hal. 65 – 71</p> <p>p-ISSN : 2443-2830</p> <p>e-ISSN : 2460-9471</p>	<p>X2: Pengembangan karier</p> <p>Y1: Kepuasan kerja</p> <p>Y2: Komitmen organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan ada hubungan mediasi.</li> <li>3. Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>4. Keadilan organisasi dan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>5. Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ol>
21.	<p>Utarayana &amp; Adnyani (2020)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 1 : 344-363</p> <p>ISSN : 2302-8912</p>	<p>X1: Budaya Organisasi,</p> <p>X2: Motivasi Kerja,</p> <p>X3: Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Y: Komitmen Organisasional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional,</li> <li>2. Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional</li> <li>3. Motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>4. Kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.</li> <li>5. Secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional</li> </ol>
22.	<p>Adi S &amp; Adnyani (2019)</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 11, hal :</p>	<p>X1: Pemberdayaan Karyawan</p> <p>X2: Stres Kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan</li> </ol>

No.	Peneliti, Tahun & Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	6448-6467 ISSN : 2302-8912	Y: Komitmen Organisasional	signifikan terhadap komitmen organisasional 2. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional
23.	Karem, Jameel & Ahmad (2019)  International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 23, Issue 02, ISSN: 1475-7192	X1: <i>Procedural justice</i> X2: <i>Interactional justice</i> Y: <b>Organizational commitment</b>	1. <i>PJ has a positive and significant impact on OC among employees Trade Bank.</i> 2. <i>PJ has a positive and significant impact on OC among employees Trade Bank.</i> 3. <i>IJ has a positive and significant impact on OC among employees Trade Bank</i>
24.	Purwanto (2020)  Journal of Critical Reviews Vol. 7  ISSN: 2394-5125	X1: Transformational Leadership X2: <b>Organizational Justice</b> X3: <i>Job satisfaction</i> Y: <i>Organizational commitment</i>	1. <i>Organizational justice doesn't have a significant effect on organizational commitment</i> 2. <i>Transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment</i> 3. <i>Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment</i>

Sumber: berbagai artikel jurnal, 2022

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis di atas dan hasil penelitian yang relevan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

Komitmen organisasi, seperti yang didefinisikan oleh Wibowo (2019), mensyaratkan hubungan yang aktif dengan organisasi sedemikian rupa sehingga orang bersedia memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi. Ini adalah jenis loyalitas kepada organisasi, seperti yang didefinisikan oleh Schultz dalam Supriatna (2018). Seberapa adil pekerja percaya bahwa mereka diperlakukan oleh korporasi disebut sebagai keadilan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi, kinerja, dan kebahagiaan kerja semuanya dapat menurun jika mereka merasa diperlakukan tidak adil. Karyawan yang bekerja dalam kondisi yang tidak adil menghadapi tingkat stres yang signifikan dan mencari pekerjaan alternatif. Budaya organisasi, kemudian, adalah nilai-nilai normal, praktik, dan perilaku perusahaan di antara karyawannya, menurut Kawiana (2020). Nilai adalah aturan dasar tentang apa yang baik dan buruk, atau apa yang harus dan tidak boleh lakukan. Nilai penting karena mereka mempengaruhi dan menghubungkan perilaku. Menetapkan prinsip-prinsip yang digunakan orang sebagai kompas untuk perilaku sangat penting untuk mengelola orang dan memengaruhi perilaku mereka.

Klaim ini dikuatkan oleh penelitian Pratama dan Dewi (2020), yang menemukan bahwa pemberdayaan karyawan, keadilan organisasi, dan budaya organisasi semuanya mempengaruhi komitmen organisasi.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional.

Keadilan organisasi, menurut Menurut Prasetyo (2022), mencerminkan penghargaan seseorang atas pekerjaannya dan fakta bahwa keadilan itu ada

dalam organisasi. Keadilan juga akan menciptakan rasa puas dalam bekerja bagi seseorang, yang pada akhirnya memberi efek pada seberapa besar komitmen mereka terhadap organisasi. Jika sebuah perusahaan membayar karyawannya sesuai dengan hasil kerja mereka, perusahaan itu dikatakan adil. Perlakuan yang adil terhadap karyawan oleh bisnis akan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dimana karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Pada saat karyawan mendapatkan keadilan dari perusahaan maka karyawan akan bekerja dengan maksimal sehingga prestasi kerjanya akan baik. Sebaliknya perusahaan akan memberikan hak karyawan secara maksimal pada saat tujuan perusahaan tercapai (Riana, 2019).

Berdasarkan justifikasi teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, dapat dikatakan bahwa keadilan (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) di mata karyawan dapat berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi mempresepsikan keadilan memiliki tiga aspek yaitu orang lain, sistem yang berlaku mengenai gaji dan diri sendiri sedangkan karyawan akan merasa bahwa karyawan dibayar rendah sehingga berusaha mengurangi ketidakadilan dengan bekerja tidak sepenuh hati.

Hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian yang membahas keadilan karyawan terhadap komitmen perusahaan. Penelitian terdahulu telah banyak menyimpulkan bahwa Keadilan Organisasi memberi efek yang baik dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian tersebut yaitu:

Pratama dkk. (2020), Isnanto dkk. (2020), Winasis dkk. (2021), Pradnyantara dkk. (2018), Putra dkk. (2019), Widarianti dkk. (2019) dan Saputra dkk. (2018).

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Fahmi (2017), budaya organisasi merupakan produk akhir dari proses penggabungan gaya budaya dan perilaku individu yang sebelumnya dimasukkan ke dalam norma dan filosofi baru. Akibatnya, budaya organisasi sangat mempengaruhi bagaimana individu di dalam perusahaan berperilaku.

Salah satu metode berpikir, merasakan, dan berperilaku yang membedakan satu kelompok sosial dari yang lain disebut budaya organisasi. Keyakinan yang diterima dan diadopsi oleh anggota organisasi sebagai aturan disebut sebagai budaya organisasi. Hasil kesepakatan bersama dalam budaya organisasi, dan semua anggota bertanggung jawab untuk menerapkan elemen kunci dari budaya organisasi. Agar karyawan berdedikasi untuk bekerja secara efektif, budaya organisasi yang sehat akan mendorong itikad baik atau komitmen dari anggota terhadap organisasi yang menaunginya. Penelitian terdahulu telah banyak menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian tersebut yaitu: Ardana dkk. (2018), Pratama dkk. (2020), Winasis dkk. (2021), Dewi dkk (2017) dan Gunawan dkk. (2020).

### 4. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

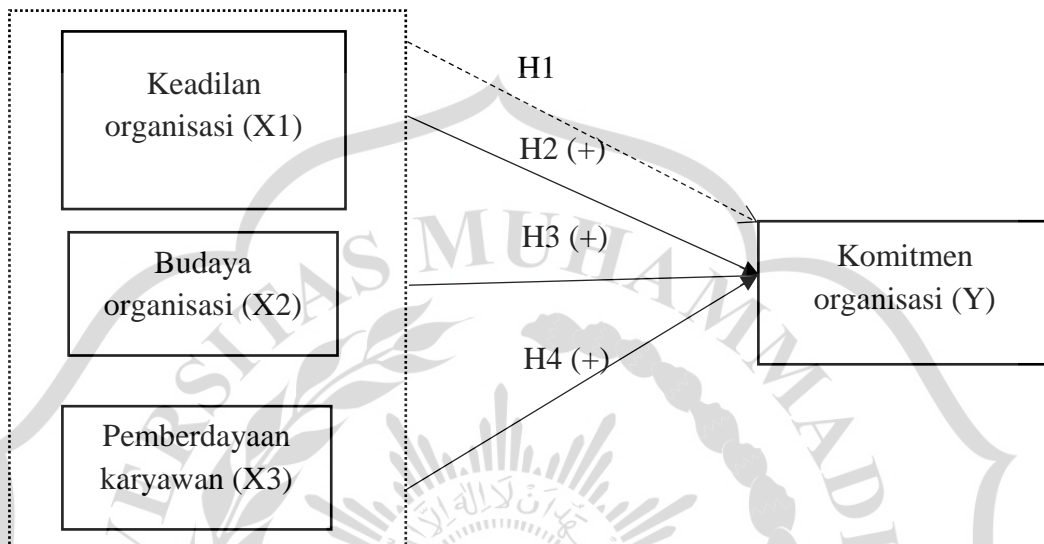
Menurut Wibowo (2017) menegaskan bahwa salah satu cara untuk memberdayakan orang adalah dengan memindahkan mereka dari pekerjaan di

mana mereka biasanya hanya mengikuti perintah ke pekerjaan di mana mereka memiliki kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Berdasarkan teori pertukaran sosial (social exchange theory) menjelaskan tentang hubungan timbal balik karyawan dalam organisasi sehingga memberikan dukungan karyawan untuk membalas ke organisasi dengan berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Pemberdayaan karyawan adalah pendekatan yang demokratis dimana pimpinan mendorong karyawan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. 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.

Pemberdayaan karyawan dapat mendorong individu dalam organisasi untuk meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Penelitian terdahulu telah banyak menyimpulkan bahwa Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian tersebut yaitu: Pradnyantara dkk. (2018), Isnanto dkk. (2020), Pratama dkk. (2020), Setiawan dkk. (2018), Radnyanamastri dkk. (2017) dan Saputra dkk. (2018).

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjabaran di atas, maka hipotesis pada penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 kerangka pemikiran**

#### Keterangan

- Hubungan secara simultan
- Hubungan secara parsial

H<sub>1</sub>: Keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional

H<sub>2</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H<sub>4</sub>: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi