

The Influence of Organizational Climate on Employee Organizational Commitment with Organizational Justice as a Variable of Mediation in PT. Harry Tridarma

Danil¹, Syahrizal^{1*}, Mega Asri Zona¹

Universitas Negeri Padang

email: danilbadak@gmail.com, syahrizal.unp@gmail.com, megeasrizona@gmail.com

*corresponding author

Abstrak

Tujuan dan kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Dengan Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Harry Tridarma. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan penelitian kausal komperatif. Populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Harry Tridarma. Jumlah populasi sebanyak 50 orang karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan *teknik total sampling* yaitu metode pemilihan sampel yang diaplikasikan pada seluruh anggota populasi. Jenis dan sumber data adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu survei. Alat pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner yang disebarluaskan kepada responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. 2) Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. 3) Iklim organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. 4) Keadilan organisasional memediasi pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma.

Kata Kunci : Iklim Organisasional, Komitmen Organisasional, Keadilan Organisasional

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pentingnya sumber daya manusia merubah paradigma orang dalam dunia kerja. Kunci utama dari majunya sebuah organisasi adalah sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri, yaitu karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasinya, karyawan akan memiliki rasa yang tetap membela organisasinya, selalu giat dalam pencapaian untuk meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2014:429). Komitmen karyawan merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun, untuk memperoleh komitmen yang tinggi diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Komitmen merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi (Sutrisno, 2018:206).

PT. Harry Tridarma adalah merupakan perusahaan pelaku industri dan bisnis untuk peralatan berat dan permesinan. Untuk menjadikan perusahaan ini yang terbaik dalam memberikan pelayanan penggunaan peralatan berat dan permesinan, maka perusahaan ini memerlukan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Namun demikian, dalam upaya menciptakan komitmen organisasi, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di perusahaan PT. Harry Tridarma yaitu permasalahan absensi dimana karyawan banyak yang datang kerja terlambat. Selanjutnya hasil permasalahan absensi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Rekapitulasi Absensi Karyawan Periode April – Juni 2019

Kode	Keterangan	Oktober	%	November	%	Desember	%	Jumlah
S1	Sakit dengan keterangan dokter	4	57.1	1	14.3	2	28.6	7
S2	Sakit tanpa keterangan dokter	5	20.0	10	40.0	10	40.0	25
I1	Ijin satu hari penuh	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4
I2	Ijin datang terlambat	3	25.0	3	25.0	6	50.0	12
I3	Ijin pulang lebih awal	9	50.0	4	22.2	5	27.8	18
M1	Mangkir	-	-	-	-	-	-	-
M2	Pulang tanpa izin	-	-	-	-	-	-	-
C2	Cuti diluar tahunan	2	5.6	0	0.0	34	94.4	36
TL0	Tidak dapat untuk masuk dan untuk terlambat	16	31.4	20	39.2	15	29.4	51
TL1	Dapat untuk masuk	4	50.0	4	50.0	0	0.0	8
TL2	Dapat untuk terlambat	12	41.4	11	37.9	6	20.7	29
TL3	Dapat untuk masuk dan untuk terlambat	-	-	-	-	-	-	-
	Terlambat / hari	5	22.7	7	31.8	10	45.5	22
	TOTAL	60	28.3	62	29.2	90	42.5	212

Sumber :PT. Harry Tridarma, Juli 2019

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa dari rekapitulasi absensi karyawan ditemukan bahwasanya terjadi peningkatan permasalahan absensi karyawan dari bulan April - Juni 2019. Dimana pada bulan April hanya 60 orang (28,3%) yang mengalami permasalahan dengan rekapitulasi absen sementara padabulan Juni 2019 meningkat menjadi 90 orang (42,5%).

Selanjutnya dapat dijelaskan banyak karyawan yang mengalami keterlambatan dalam masuk kerja cukup banyak, dan ini terjadi peningkatan setiap bulannya. Jika dilihat keterlambatan berdasarkan perlakuan maka periode April sampai Juni 2019 banyak karyawan yang tidak dapat untuk masuk dan untuk terlambat berjumlah sebanyak 51 orang yang berasal dari bulan April sebanyak 16 orang (31,4%), bulan Mei 20 orang (39,2%) dan bulan Juni 15 orang (29,4%) dan keterlambatan mereka terjadi pada hari-hari yang berbeda. Selanjutnya periode April sampai Mei 2019 juga didapatkan keterangan 29 orang karyawan yang dapat untuk terlambat yang berasal dari bulan April sebanyak 12 orang (41,4%), bulan Mei 11 orang (37,9%) serta bulan Juni 6 orang (20,7%). Kemudian 22 orang untuk terlambat / hari.

Fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya mengindikasikan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang cukup rendah dimana karyawan sering mengalami keterlambatan untuk hadir dalam organisasi sehingga akan mengganggu tercapainya tujuan organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi. Angle dan Perry dalam Meyer dan Allen (1997) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan

keterlambatan. Hadir tepat waktu ke tempat kerja merupakan representasi sikap positif terhadap organisasi (Mowday et, al dalam Meyer dan Allen (1997).

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Stringer dalam Wirawan (2008:131), menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Salah satu dimensi yang diperlukan adalah komitmen. Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Chowwen (2012) menyebutkan salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi adalah persepsi pekerja yang terkait ke dalam iklim organisasi. Semakin baik persepsi pekerja mengenai iklim yang terdapat pada suatu organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen pekerja terhadap organisasi tersebut (Clercq & Rius, 2007). Seperti yang telah dijelaskan di awal, pekerja dapat saja menghasilkan emosi negatif terkait dengan pekerjaan dan situasi kerja, di mana emosi negatif tersebut dapat berdampak pada komitmen organisasi yang rendah. Untuk itu, penting bagi organisasi mengetahui bagaimana persepsi pekerja mengenai pekerjaan dan situasi kerja, yang dapat diketahui melalui iklim organisasi.

Chowwen (2012) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan prediktor penting dalam keberhasilan organisasi. Dengan mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi, maka memungkinkan organisasi untuk menemukannya yang potensial untuk mengurangi pengunduran diri, ketidakhadiran, dan meminimalisasi aspek negatif lain dari pekerja (Noordin, Omar, Sehan, & Idrus, 2010).

Selain itu, iklim organisasi juga berdampak pada efektivitas dan efisiensi pekerja yang dapat mempengaruhi komitmen mereka dalam organisasi (Chowwen, 2012), sehingga dapat terlihat adanya keterkaitan yang tinggi antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi dalam memengaruhi performa organisasi, pemogokan kerja, hasil kerja, serta keluarnya pekerja dari organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara awal pada 10 orang karyawan PT. Harry Tridarma, penulis menemukan beberapa fenomena yang terlihat sehubungan dengan iklim organisasi yaitu iklim organisasi pada PT. Harry Tridarma masih kurang kondusif. Hal terlihat bahwa 8 dari 10 orang karyawan yang setuju bahwa dalam melaksanakan tugas karyawan menunggu perintah dari pimpinan, dan masih banyak karyawan yang keluar kantor pada saat jam kerja untuk melakukan suatu kegiatan yang tidak berhubungan dengan kepentingan organisasi. Hal ini juga terlihat 5 dari 5 orang karyawan yang setuju bahwa karyawan kadang-kadang suka menunda suatu pekerjaan, mereka lebih cenderung untuk menyelesaikan suatu pekerjaan jika keadaan sudah mendesak.

Juga terlihat 7 dari 10 orang karyawan yang setuju bahwa karyawan merasa tidak dihargai kerja kerasnya oleh pimpinannya, dan terlihat 8 dari 10 orang karyawan yang setuju bahwa dukungan dari rekan kerja untuk mencapai tujuan pekerjaan masih kurang, begitu juga dengan saling membantu dalam mengalami kesulitan kerja. Hal ini berarti iklim organisasi PT. Harry Tridarma belum mendukung untuk terciptanya komitmen organisasional karyawan itu sendiri.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah keadilan organisasi. Untuk mewujudkan karyawan yang berkomitmen tinggi, perusahaan perlu memperlakukan karyawan secara adil. Menurut Griffin (2004:15), apabila organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi". Perhatian terhadap persepsi keadilan sangat penting, karena karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh perusahaan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil (Robbins, 2008:249). Keadilan organisasi dicerminkan oleh rasa adil terhadap perlakuan yang diterimanya ditempat kerja, tentang perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan mereka seperti tingkat imbalan kerja, kenaikan dan pengakuan.

Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasil yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine dalam Ibrahim dan Perez (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara awal yang penulis lakukan terhadap 10 orang karyawan PT. Harry Tridarma, fenomena keadilan organisasi yang terjadi di PT. Harry Tridarma bertolak belakang dengan tiga indikator keadilan organisasi seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2008:249) yaitu PT. Harry Tridarma belum memperlakukan karyawan secara adil. Hal ini dapat terlihat bahwa 7 dari 10 orang karyawan setuju bahwa adanya imbalan kerja (*keadilan distributif*) yang tidak sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Kemudian terlihat bahwa 6 dari 10 orang karyawan setuju bahwa tidak diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Dan terlihat 7 dari 10 orang karyawan setuju bahwa ada karyawan memperlakukan rekan kerja kurang sopan.

Kajian Teori

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi merupakan hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen sangat erat kaitannya dengan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasional merupakan:

1. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok
2. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi
3. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mathis dan Jackson (2000) seperti yang dikutip Sopiha (2008:155), mengatakan komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Menurut Robbins (2010:40), merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam di dalam organisasi tersebut.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2014:428), komitmen organisasional adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetapa dalam perusahaan di masa depan. Komitmen biasanya lebih kuat di antara pekerja berjangka panjang, mereka

yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang bekerja dengan kelompok kerja yang mempunyai komitmen.

Dari beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya menurut Mcshane dan Von Glinow (2010:113) dalam Wibowo (2007:431), memandang komitmen organisasional sebagai loyalitas organisasional. Cara untuk membangun komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

- 1) Keadilan dan dukungan (*Justice and support*)
Komitmen afektif lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai *humanitarian* seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral.
- 2) Nilai bersama (*Shared values*)
Komitmen afektif menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi.
- 3) Kepercayaan (*Trust*)
Kepercayaan menunjukkan harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko.
- 4) Pemahaman organisasional (*Organizational comprehension*)
Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.
- 5) Keterlibatan pekerja (*Employee involvement*)
Keterlibatan pekerja meningkatkan komitmen afektif dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2000) dalam Winarta (2008:24), faktor-faktor komitmen organisasi meliputi:

1. Karakteristik kerja yaitu pekerjaan yang menuntut tanggung jawab besar dan adanya kesempatan promosi terbuka lebar akan mencapai komitmen organisasional yang lebih tinggi.
2. Penghargaan yang wajar, adil dan memuaskan bagi karyawan akan menghasilkan komitmen yang lebih tinggi.
3. Kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif. Karyawan yang mempunyai keyakinan dan mampu mendapatkan pekerjaan di tempat lain akan lebih rendah komitmen organisasionalnya.
4. Perlakuan terhadap karyawan baru. Metode seleksi dan training, komunikasi yang baik serta jelasnya nilai-nilai organisasi akan mempengaruhi komitmen karyawan.
5. Karakteristik personal. Individu dengan kedudukan yang baik dan masa jabatan yang lama cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibanding yang masa kerjanya baru.

Luthans (2006:249), mengatakan bahwa komitmen organisasi ditentukan oleh 1) variable personal, meliputi: usia, masa jabatan dalam organisasi, dan disposisi individu seperti kontrol atribusi baik internal ataupun eksternal, dan 2) variable organisasional meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan. Arep dan Hendri (2003:77), menyatakan bahwa rendahnya komitmen dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: 1) kepemimpinan, 2) kecerdasan, 3) insentif yang diterima, 4) motivasi kerja, 5) kerjasama, 6) kesesuaian penempatan kerja dan 7) iklim organisasi.

Iklm Organisasional

Iklm organisasi merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Tagiuri dalam (Achmad, 2007:144), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bias dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi. Pendapat lain diungkapkan oleh Wirawan (2008:122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Boone dan Kurtz dalam Swastha (2002:130) dalam Kurniasari (2013), iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya iklim organisasi yang baik akan dapat menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:121), mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Dari beberapa definisi ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi.

Menurut Achmad (2007:147), 1) Fenomena yang ingin diungkapkan oleh kedua konsep tersebut adalah lingkungan internal organisasi, 2) Keduanya menegaskan pentingnya peran orang-orang yang ada di dalam organisasi dalam menyikapi upaya organisasi untuk memahami lingkungannya, 3) Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi berupaya untuk mengintegrasikan orang-orang di dalam organisasi agar memiliki sudut pandang yang sama dalam memahami fenomena lingkungan internal organisasi.

Sementara itu, Robert Stringer dalam Wirawan (2008:126), menyatakan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan dua hal yang berbeda. Budaya organisasi menekankan diri pada asumsi-asumsi tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai. Iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang sedangkan iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Budaya organisasi mempunyai banyak variabel, sehingga terlalu besar untuk dikelola secara normal. Mengubah budaya organisasi lebih sulit daripada mengubah perilaku organisasi anggotanya. Iklim organisasi lebih mudah diakses dan diukur ketika mengubah perilaku di tempat kerja.

Dari kedua pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan dua hal yang berbeda. Penerapan budaya dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif, namun pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Oleh karena itu, untuk mengubah budaya organisasi dapat dimulai dengan mengubah iklim organisasi. Namun, baik iklim maupun budaya organisasi sesungguhnya berupaya untuk mengungkapkan hubungan antara *actor* (orang-orang di dalam organisasi) dengan lingkungan internalnya meski cara yang digunakan untuk mengungkapkannya berbeda.

Pengaruh Iklm Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Tagiuri dalam (Achmad, 2007:144), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bias dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi.

Stringer dalam Wirawan (2008:131), menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Salah satu dimensi yang

diperlukan adalah komitmen. Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Chowwen (2012) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan prediktor penting dalam keberhasilan organisasi. Dengan mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi, maka memungkinkan organisasi untuk menemukannya yang potensial untuk mengurangi pengunduran diri, ketidakhadiran, dan meminimalisasi aspek negatif lain dari pekerja (Noordin, Omar, Sehan, & Idrus, 2010).

Selain itu, iklim organisasi juga berdampak pada efektivitas dan efisiensi pekerja yang dapat mempengaruhi komitmen mereka dalam organisasi (Chowwen, 2012), sehingga dapat terlihat adanya keterkaitan yang tinggi antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi dalam mempengaruhi performa organisasi, pemogokan kerja, hasil kerja, serta keluarnya pekerja dari organisasi.

Beberapa penelitian yang berhubungan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2002) dalam Suarningsih (2011) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen.

Keadilan Organisasional

Keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Persepsi individu atas rasa adil ditempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Robbins (2008:249), keadilan organisasional merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. (Bakshi2009), menyatakan bahwa karyawan yang merasa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka cenderung untuk mengembangkan dan memelihara hubungan komitmen dengan organisasi.

Menurut Mowday (1982) dalam Widyaningrum (2010:100), perlakuan adil menurut persepsi anggota organisasi merupakan salah satu syarat untuk mendukung efektifitas operasi organisasi, karena terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari pemihakan (komitmen) pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi.

Menurut Koopman (2003) dalam widyaningrum (2010:102), keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasional adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain disekitarnya. Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional.

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Didalam organisasi sangat diperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa diuntungkan, jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasilnya yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine dalam Ibrahim dan Perez (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan

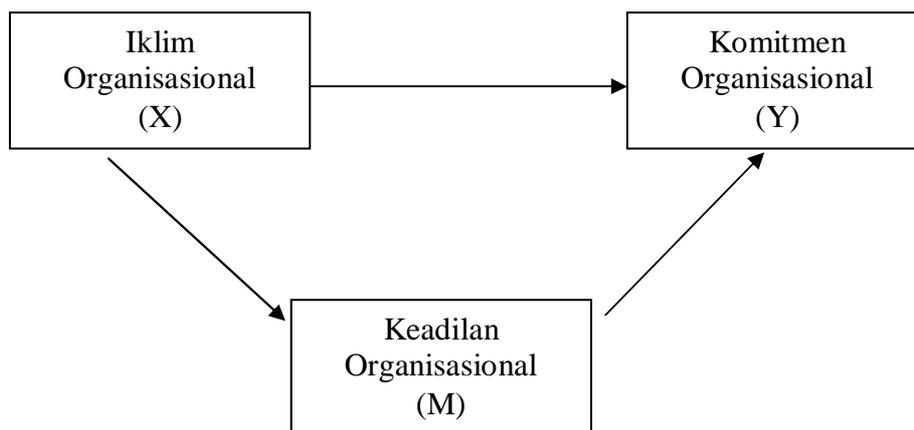
meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Beberapa penelitian yang berhubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan Pareke dan Suryana (2009) dalam penelitian Harris (2015:89), menyatakan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin tinggi keadilan organisasional di suatu perusahaan, maka komitmen organisasional karyawan juga semakin tinggi. Pendapat ini juga didukung oleh studi Casron, et al. (2003) dalam widyaningrum (2010), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

Robbins (2008:252), menyatakan persepsi keadilan ini khususnya keadilan distributif sangat berkaitan antara kepuasan kerja dengan hasil-hasil (misalnya, kepuasan dengan imbalan kerja) dan komitmen organisasional, sedangkan keadilan prosedural berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Menurut Samad (2006) dalam penelitian She dan Elisabeth (2012:43), menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Griffin (2004:15), menyatakan apabila organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan,



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1. Iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional pada PT. Harry Tridarma.
- H2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Harry Tridarma.
- H3. Iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Harry Tridarma..
- H4. Iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Harry Tridarma melalui keadilan organisasional.

Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan penelitian kausal komperatif. Populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Harry Tridarma. Jumlah populasi sebanyak 50 orang karyawan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan *teknik total sampling* yaitu metode pemilihan sampel yang diaplikasikan pada seluruh anggota populasi. Jenis dan sumber data adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu survei. Alat pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner yang disebarluaskan kepada responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya pengertian yang berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dibuat suatu definisi operasional dari kedua variabel penelitian tersebut, yaitu:

- a. **Komitmen organisasional (Y)**
Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan dan keterikatan psikologis dan fisik karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi di mana ia menjadi anggotanya.
Indikator yang digunakan untuk variabel komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen dalam Wirawan (2013:714) yaitu: 1) Komitmen afektif, 2) Komitmen berkelanjutan, dan 3) Komitmen normatif.
- b. **Iklim Organisasi (X)**
Iklim organisasi dalam penelitian ini merupakan penilaian karyawan PT. Harry Tridarma terhadap keadaan dan kualitas lingkungan organisasinya.
Indikator yang digunakan untuk variabel iklim organisasi menurut Wirawan (2008:131) yaitu: 1) Struktur organisasi, 2) standar-standar dalam suatu organisasi, 3) tanggung jawab anggota organisasi, 4) penghargaan terhadap kinerja, 5) dukungan anggota organisasi.
- c. **Keadilan Organisasi (M)**
Keadilan Organisasi adalah persepsi atau penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi.
Indikator yang digunakan adalah indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2008:249) : 1) Keadilan distributif, 2) Keadilan prosedural, 3) Keadilan Interaksional.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Deskripsi Karakteristik Karyawan

Proporsi karyawan terbesar adalah yang memiliki jabatan service section sebanyak 17 orang dengan persentase 34% dan memiliki jabatan staff sebanyak 14 orang dengan persentase 28%. Karyawan yang diteliti lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan, masing-masing sebanyak 34 orang dengan persentase 68% laki-laki dan sebanyak 16 orang dengan persentase 32% perempuan. Proporsi karyawan terbesar adalah yang berumur 29 sampai 34 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Proporsi karyawan dengan latar belakang pendidikan yang paling banyak adalah Sarjana (S1) sebanyak 24 orang dengan persentase 48%.

Analisis Output SmartPLS

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Validity*

1) *Convergent Validity*

Dengan melihat hasil *output* korelasi antar indikator dengan konstruksinya, berikut memperlihatkan nilai *outer loading* dalam bentuk tabel:

Tabel 2 Output *Outer Loading* Tahap Pertama

	Iklm organisasional	Keadilan organisasional	Komitmen organisasional
ik1	0,741		
ik2	0,752		
ik3	0,847		
ik4	0,874		
ik5	0,879		
ik6	0,930		
ik7	0,875		
ik8	0,868		
ik9	0,831		
kd11		0,427	
kd110		0,760	
kd111		0,805	
kd12		0,696	
kd13		0,727	
kd14		0,740	
kd15		0,539	
kd16		0,805	
kd17		0,871	
kd18		0,644	
kd19		0,777	
ko1			0,679
ko2			0,749
ko3			0,732
ko4			0,512
ko5			0,825
ko6			0,855
ko7			0,720
ko8			0,846
ko9			0,650

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Berdasarkan tabel 2 jika mengacu pada nilai *outer loading* awal yang disyaratkan sebesar 0,50 maka satu butir item pernyataan keadilan organisasional yaitu nomor 1 belum memenuhi yang disyaratkan, dimana nilai *outer loading* untuk item pernyataan tersebut < 0,50. Selanjutnya karena terdapat nilai *outer loading* awal yang disyaratkan < 0,50, maka item pernyataan tersebut dikeluarkan atau dihapuskan serta uji validitas konstruk tersebut diulang kembali.

Berikut hasil data pengolahan tahap kedua mengenai uji validitas konstruk seperti yang terlihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3 Output *Outer Loading* Tahap Kedua

	iklim organisasional	keadilan organisasional	komitmen organisasional
ik1	0,740		
ik2	0,751		
ik3	0,848		
ik4	0,874		
ik5	0,879		
ik6	0,929		
ik7	0,875		
ik8	0,868		
ik9	0,832		
kd10		0,772	
kd11		0,796	
kd12		0,704	
kd13		0,728	
kd14		0,739	
kd15		0,545	
kd16		0,804	
kd17		0,874	
kd18		0,645	
kd19		0,774	
ko1			0,676
ko2			0,751
ko3			0,731
ko4			0,515
ko5			0,825
ko6			0,854
ko7			0,722
ko8			0,846
ko9			0,651

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 3 jika mengacu pada nilai *outer loading* awal yang disyaratkan sebesar 0,50 maka semua item pernyataan hasil pengulangan tahap kedua pada penelitian ini sudah memenuhi yang disyaratkan, dimana nilai masing-masing *outer loading* untuk setiap item pernyataan > 0,50, sehingga semua item pernyataan tersisa dinyatakan seluruhnya valid seperti yang dikemukakan (Ghozali, 2014:61).

Selanjutnya Ghozali (2014:65) menyatakan uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik kalau *Average Variance Extraced* (AVE) masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Berikut memperlihatkan nilai AVE setiap variabel penelitian yang dipergunakan :

Tabel 4 AVE (*Average Variance Extracted*)

	AVE
iklim organisasional	0,716
keadilan organisasional	0,552

komitmen organisasional	0,543
--------------------------------	-------

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Hasil pengolahan data pada Tabel 14 memperlihatkan nilai AVE semua variabel yang terdiri dari iklim organisasional, keadilan organisasional, komitmen organisasional sudah memenuhi yang disyaratkan ($AVE > 0,50$). sehingga semua variabel yang dipergunakan dinyatakan memiliki model yang baik seperti yang dikemukakan (Ghozali, 2014:65).

2) *Discriminant Validity*

Pengukuran *discriminant validity* dapat dilakukan dengan dua cara yakni dengan menggunakan *cross loading* serta dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE.

a) *Cross Loading*

Berikut hasil pengolahan *discriminant validity* dengan melihat perbandingan nilai *cross loading* setiap variabel seperti yang terlihat pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5 *Discriminant Validity*

	iklim organisasional	keadilan organisasional	komitmen organisasional
ik1	0,740	0,444	0,160
ik2	0,751	0,439	0,166
ik3	0,848	0,582	0,219
ik4	0,874	0,639	0,099
ik5	0,879	0,608	0,223
ik6	0,929	0,633	0,170
ik7	0,875	0,612	0,204
ik8	0,868	0,620	0,188
ik9	0,832	0,456	0,114
kdl10	0,549	0,772	0,325
kdl11	0,637	0,796	0,301
kdl12	0,354	0,704	0,252
kdl13	0,342	0,728	0,280
kdl14	0,457	0,739	0,320
kdl15	0,224	0,545	0,176
kdl16	0,601	0,804	0,315
kdl17	0,672	0,874	0,293
kdl18	0,398	0,645	0,214
kdl19	0,508	0,774	0,362
ko1	0,341	0,357	0,676
ko2	0,110	0,162	0,751
ko3	-0,001	0,308	0,731
ko4	-0,020	0,123	0,515
ko5	0,111	0,292	0,825
ko6	0,231	0,320	0,854
ko7	0,053	0,200	0,722
ko8	0,089	0,310	0,846
ko9	0,330	0,343	0,651

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Nilai pada Tabel 5 menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena nilai korelasi indikator setiap item pernyataan pada variabel iklim organisasional, keadilan organisasional, dan komitmen organisasional terhadap konstruksya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Seperti yang terlihat pada tabel 15, pada IK1 yang merupakan indikator

dari iklim organisasional yang mempunyai *loading factor* sebesar 0,740, nilai ini lebih tinggi apabila dibandingkan dengan *loading factor* IK1 untuk konstruk lain yaitu 0,444 untuk keadilan organisasional, dan 0,160 untuk komitmen organisasional. Kemudian untuk KDL10 yang merupakan indikator dari keadilan organisasional yang mempunyai *loading factor* sebesar 0,772, nilai ini lebih tinggi dibandingkan *loading factor* KDL10 dengan konstruk lain yaitu iklim organisasional sebesar 0,549 dan komitmen organisasional sebesar 0,325. Begitu juga pada KO1 yang merupakan indikator dari komitmen organisasional yang mempunyai *loading factor* sebesar 0,676, nilai ini lebih tinggi apabila dibandingkan dengan *loading factor* KO1 untuk konstruk lain yaitu 0,341 untuk iklim organisasional dan 0,357 untuk keadilan organisasional. Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

b). Akar Kuadrat Average Variance Extracted (\sqrt{AVE})

Pada penelitian ini, nilai akar AVE dari masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6 Akar Kuadrat Average Variance Extracted

	iklim organisasional	keadilan organisasional	komitmen organisasional
iklim organisasional	0,846		
keadilan organisasional	0,670	0,743	
komitmen organisasional	0,204	0,388	0,737

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Dari hasil output yang terlihat pada tabel 6 terlihat bahwa nilai diagonal adalah nilai akar kuadrat AVE dan nilai di bawahnya adalah korelasi antar konstruk. Dimana dari data terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi. Melalui hal ini, dapat disimpulkan bahwa model yang diestimasi valid karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity* (Ghozali, 2014:40).

b. Uji Reliabilitas (*Reliability Test*)

Hasil pengolahan data seperti yang terlihat di bawah ini.

Tabel 7 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
iklim organisasional	0,958	0,950
keadilan organisasional	0,924	0,909
komitmen organisasional	0,913	0,892

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Dari Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability*, dan nilai *cronbach Alpha* untuk semua konstruk iklim organisasional, keadilan organisasional dan komitmen organisasional adalah di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel seperti yang dikemukakan (Ghozali, 2014:65) yang mengatakan *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70.

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-Square*

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-squares dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali,2014:41). Berikut ini adalah nilai R-square:

Tabel 8R-square

	R Square
keadilan organisasional	0,449
komitmen organisasional	0,156

Sumber: Data Primer 2019 (Diolah)

Dari hasil output table 8 diatas dapat dilihat bahwanilai R-square yang dihasilkan untuk variabel komitmen organisasional sebesar 0,156 berarti kontribusi iklim organisasional dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional sebesar 15,6% sedangkan sisanya sebesar 84,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya nilai R square keadilan organisasional sebesar 0,449 berarti kontribusi iklim organisasional terhadap keadilan organisasional sebesar 44,9% sedangkan sisanya sebesar 55,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Uji Hipotesis

Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat *bootstrapping* (Ghozali,2014:39). Dengan demikian maka PLS menggunakan *nonparametric test* untuk menentukan tingkat signifikansi dari *path coefficient*, dimana nilai signifikansi t statistik yang dihasilkan dengan menjalankan algorithm *Bootstrapping* report pada SmartPLS digunakan untuk menentukan diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan. Hipotesis akan diterima apabila nilai t-statistik melebihi nilai t tabel untuk derajat sinifikansi 0,05 sebesar 1.96 (Ghozali, 2014:67).

Pengaruh Langsung

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut :

Tabel 9 Hasil Path Coefficients Metode PLS Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
iklim organisasional -> keadilan organisasional	0,670	0,684	0,063	10,629	0,000
iklim organisasional -> komitmen organisasional	-0,101	-0,150	0,277	0,365	0,715
keadilan organisasional -> komitmen organisasional	0,456	0,514	0,204	2,238	0,026

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Berdasarkan hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Keadilan Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9 menunjukkan bahwa iklim organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma, dimana nilai uji T-statistic $> 1,96$ yaitu sebesar 10,629 serta sig $0,000 < 0,05$. iklim organisasional memiliki nilai *path coefficient* bernilai positif sebesar 0,670. berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional merupakan hal yang mempengaruhi keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma

b. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9 menunjukkan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma, dimana nilai uji T-statistic $> 1,96$ yaitu sebesar 2,238 serta sig $0,026 < 0,05$. Kemudian keadilan organisasional memiliki nilai *path coefficient* bernilai positif sebesar 0,456. berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka keadilan organisasional merupakan hal yang mempengaruhi Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma.

c. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9 menunjukkan bahwa iklim organisasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma, dimana nilai uji T-statistic $< 1,96$ yaitu sebesar 0,365 serta sig $0,715 > 0,05$. Namun iklim organisasional memiliki nilai *path coefficient* bernilai negatif sebesar -0,101. berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa iklim organisasional negatif tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional bukanlah hal yang mempengaruhi Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian dengan *Bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS untuk pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

Tabel 10 Hasil Path Coefficients Metode PLS Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
iklim organisasional -> keadilan organisasional					
iklim organisasional -> komitmen organisasional	0,305	0,350	0,145	2,103	0,036

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2019

Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma Melalui Keadilan Organisasional

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 10 menunjukkan bahwa keadilan organisasional memediasi pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma dengan nilai uji T-statistic $> 1,96$ yaitu sebesar 2,103 serta $\text{sig } 0,036 < 0,05$. Dengan demikian maka dapat disimpulkan keadilan organisasional memediasi pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma

Selain itu dari pengaruh langsung, iklim organisasional terhadap keadilan organisasional memiliki nilai *path coefficient* bernilai positif sebesar 0,670, kemudian keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional memiliki nilai *path coefficient* bernilai positif sebesar 0,456. Nilai *path coefficient* pengaruh tidak langsung iklim organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi keadilan organisasional sebesar 0,305, sehingga hal ini merupakan bukti bahwa keadilan organisasional sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan antara iklim organisasional terhadap komitmen organisasional dikarenakan jika iklim organisasional meningkat dengan sendirinya akan meningkatkan keadilan organisasional kemudian keadilan organisasional juga akan meningkatkan komitmen organisasional.

Pembahasan

Pengaruh Langsung

a. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Keadilan Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional merupakan hal yang mempengaruhi keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma

Menurut Tagiuri dalam (Achmad, 2007:144), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bias dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi. Pendapat lain diungkapkan oleh Wirawan (2008:122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Persepsi individu atas rasa adil ditempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Robbins (2008:249), keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. (Bakshi 2009), menyatakan bahwa karyawan yang merasa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka cenderung untuk mengembangkan dan memelihara hubungan komitmen dengan organisasi.

b. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka keadilan organisasional merupakan hal yang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma

Didalam organisasi sangat diperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa diuntungkan, jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasil yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine dalam Ibrahim dan Perez (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil beberapa penelitian yang berhubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan Pareke dan Suryana (2009) dalam penelitian Harris (2015:89), menyatakan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin tinggi keadilan organisasional di suatu perusahaan, maka komitmen organisasional karyawan juga semakin tinggi. Pendapat ini juga didukung oleh studi Casron, et al. (2003) dalam widyaningrum (2010), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

Robbins (2008:252), menyatakan persepsi keadilan ini khususnya keadilan distributif sangat berkaitan antara kepuasan kerja dengan hasil-hasil (misalnya, kepuasan dengan imbalan kerja) dan komitmen organisasional, sedangkan keadilan prosedural berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Menurut Samad (2006) dalam penelitian She dan Elisabeth (2012:43), menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Griffin (2004:15), menyatakan apabila organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

c. Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT PT. Harry Tridarma

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa iklim organisasional negatif tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional bukanlah hal yang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma.

Berdasarkan hasil survei kepada perusahaan, hasil tidak berpengaruh signifikan ini dikarenakan sebagian besar karyawan perusahaan beranggapan ketika organisasi sudah mendefinisikan secara jelas dan terstruktur pekerjaan karyawan kemudian membuat karyawan mengetahui dengan jelas siapa yang memiliki kewenangan secara formal untuk mengambil keputusan dan menunjukkan bahwa standar pekerjaan yang dimiliki karyawan pada perusahaan memiliki standar kinerja yang tinggi maka tidak lagi mempengaruhi komitmen organisasi mereka karena pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sudah sebagaimana seharusnya.

Selain itu ketika karyawan tidak merasa ditekan dalam memperbaiki kinerja baik individu maupun kelompok dan memiliki kesempatan untuk memutuskan suatu masalah dalam pekerjaan sendiri tanpa harus bertanya kepada atasan dan juga mendapat imbalan yang sesuai bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka semua hal ini juga tidak lagi mempengaruhi komitmen organisasi dikarenakan apa yang diharapkan karyawan pada sebuah perusahaan sudah terpenuhi sehingga tidak lagi akan merubah komitmen mereka terhadap perusahaan. Begitu juga dengan ketika karyawan mendapat dukungan dari rekan-rekan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari, serta ketika terdapat rasa saling percaya antar karyawan dalam perusahaan dan karyawan mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal ini berarti bahwa apabila iklim organisasi tidak mendukung maka komitmen organisasional juga rendah, sebaliknya apabila iklim organisasi mendukung maka komitmen organisasional tinggi.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang berhubungan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2002) dalam Suarningsih (2011) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen.

Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PT. Harry Tridarma Melalui Keadilan Organisasional

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional memediasi pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Hal ini mengindikasikan bahwa didalam organisasi sangat diperhatikan karyawan pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa diuntungkan, jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Menurut Akanbi dkk (2013) keadilan organisasional merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Dalam menjaga karyawan yang puas, berkomitmen, dan loyal maka organisasi harus memperhatikan sistem yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan. Karena keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan tingkat kewajaran mengenai kinerja dan hasil yang mereka terima (misalnya, penilaian, promosi dan kenaikan gaji). Menurut Cowherd dan Levine dalam Ibrahim dan Perez (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tingkat keadilannya tinggi, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat dalam organisasi dan mereka tidak menunjukkan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Beberapa penelitian yang berhubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional seperti dalam penelitian yang dilakukan Pareke dan Suryana (2009) dalam penelitian Harris (2015:89), menyatakan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin tinggi keadilan organisasional di suatu perusahaan, maka komitmen organisasional karyawan juga semakin tinggi. Pendapat ini juga didukung oleh studi Casron, et al. (2003) dalam widyaningrum (2010), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen.

Robbins (2008:252), menyatakan persepsi keadilan ini khususnya keadilan distributif sangat berkaitan antara kepuasan kerja dengan hasil-hasil (misalnya, kepuasan dengan imbalan kerja) dan komitmen organisasional, sedangkan keadilan prosedural berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Menurut Samad (2006) dalam penelitian She dan Elisabeth (2012:43), menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Griffin (2004:15), menyatakan apabila organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional merupakan hal yang mempengaruhi keadilan organisasional pada karyawan.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka keadilan organisasional merupakan hal yang mempengaruhi Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma.
3. Iklim organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Dengan demikian maka iklim organisasional bukanlah hal yang mempengaruhi Komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma
4. Keadilan organisasional memediasi pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Harry Tridarma. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan antara iklim organisasional terhadap komitmen organisasional dikarenakan jika iklim organisasional meningkat dengan sendirinya akan meningkatkan keadilan organisasional kemudian keadilan organisasional juga akan meningkatkan komitmen organisasional.

Disarankan pada perusahaan untuk memperbaiki iklim organisasional dengan memperhatikan penghargaan terhadap kinerja dengan cara memperhatikan agar karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai bila dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Disarankan pada perusahaan untuk memperbaiki

keadilan organisasional dengan cara memperbaiki keadilan prosedural dari segi menerapkan peraturan secara konsisten dan keadilan interaksional dari segi memperhatikan pergaulan karyawan antar sesama rekan kerja untuk memperlakukan dengan cara yang sopan. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Daftar Rujukan

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka. Cipta.
- Bakhshi, Arti. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 9.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Idris. 2014. *Aplikasi Model Analisis Dan Kuantitatif Dengan Program SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Harris Kristanto. 2015. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra*, vol. 17, no. 1
- Harwin Sukamto, Yoshua Junarto, Thomas Kaihatu, Endo Wijaya Kartika. 2014. Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Di Dragon Star Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, vol. 2, 466-478
- Kurniasari, Devi. 2013. Pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada dinas pasar unit pasar tanjung kabupaten jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, vol. 8 no. 2, mei 2013.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Riduwan dan Achmad Kuncoro Engkos. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (PATH ANALYSIS)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Suarningsih. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Lawang Medika. *Jurnal Universitas Brawijaya*, vol 11, no. 2.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy .2010. *Budaya Organisasi*. Edisi 1. Jakarta : Kencana
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyaningrum, M. E. 2010. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan OCB pegawai *Jurnal Manajemen*, No. 100, April 2010.
- Winarta. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Pada Komitmen Organisasional Dengan Usia Dan Masa Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi, *Studi Kasus. Surakarta*.