

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI**

**Rini Sarianti, Hendri Andi Mesta, Mayang Sari**  
email : [rini\\_sarianti@yahoo.com](mailto:rini_sarianti@yahoo.com), [hamsta.mesta@gmail.com](mailto:hamsta.mesta@gmail.com),  
[mayangsari1280790@gmail.com](mailto:mayangsari1280790@gmail.com)

**Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

***Abstract:** The purpose of this research is to analyze: (1) The effect of organizational justice on employee performance PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, (2) The effect of organizational justice on organizational commitment of employees of PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, (3) Effect of organizational commitment on employee performance PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, (4) The effect of organizational justice on employee performance as mediator organizational commitment PT. Andalas Berlian Motor Branch Simpang Empat. The population in this research is were all employees of PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, the sampling technique is total sampling technique with a sample of 31 employees of PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat. Based on the results of this research is concluded that (1) Organizational justice have significant effect on employees performance of PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, (2) Organizational justice have significant effect on organizational commitment of employees PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat, (3) Organizational Commitment have significant effect on employees performance of PT. Andalas Berlian Motor Branch Simpang Empat, (4) There is significant effect of organizational commitment as mediator organizational justice on employee performance PT. Andalas Berlian Motors Branch Simpang Empat.*

***Keywords:** Employee Performance, Organizational Commitment, Organizational Justice*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Menurut Dessler (2003:5), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja baik. Wibowo (2007:81) mengatakan kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut definisi tersebut, kinerja fokus pada hasil kerjanya. Namun dalam mempertahankan karyawan, perusahaan sering dihadapkan pada menurunnya kinerja karyawan yang ada. Dalam hal yang seperti ini, perilaku karyawan dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan. Menurunnya kinerja dalam sebuah perusahaan bisa dikarenakan oleh ketidakadilan yang dirasakan karyawan terhadap perusahaannya. Salah satu langkah untuk menangani menurunnya kinerja karyawan adalah bagaimana mencari cara agar meningkatkan keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu bentuk untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Andalas Berlian Motors adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam jasa distributor otomotif. Dari hasil wawancara dengan pimpinan cabang dan data yang didapat dari PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang empat, tingkat kinerja karyawan diduga masih rendah. Penulis mengamati di lapangan mulai meningkatnya absensi para karyawan dengan alasan tidak jelas bahkan tanpa keterangan.

Pada Tabel 1 terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan yang tidak hadir di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang empat. Tingkat ketidakhadiran yang berfluktuasi sebagaimana ditunjukkan oleh data di atas menunjukkan menurunnya kinerja karyawan.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan Yang Tidak Hadir PT. Andalus Berlian Motors Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015**

Bulan	Jumlah karyawan	Hari kerja (hari)	Jumlah Tidak hadir (orang)
Januari	39	25	7
Februari	38	23	13
Maret	37	25	8
April	36	25	12
Mei	36	23	12
Juni	36	25	18
Juli	33	22	17
Agustus	34	25	14
September	36	25	11
Oktober	35	26	11
November	31	25	9
Desember	31	25	5

*Sumber: Bagian SDM PT. Andalus Berlian Motors Tahun 2016*

Untuk pengumpulan laporan bulanan (*marketing*) dan laporan harian (*marketing*) terkadang masih belum tepat waktu, kualitasnya masih belum sesuai dengan yang diharapkan beberapa karyawan membuat laporan tersebut hanya sebagai pelepas tanggung jawab saja. Begitu juga dengan mekanik, penyelesaian pekerjaan terkadang tidak sesuai dengan kesepakatan awal dengan konsumen. Selain itu, ada juga karyawan yang mulai melalaikan waktu kerja, seperti: mereka terlihat bersantai di tempat sarapan terkadang sampai jam makan siang bahkan ada juga diantara mereka setelah *briefing* langsung pulang. Kondisi-kondisi ini, terlihat menurunnya kinerja karyawan di PT. Andalus Berlian Motors Cabang Simpang Empat diduga pengaruh oleh komitmen organisasi dan keadilan organisasinya.

**Tabel 2. Jumlah Perputaran Karyawan di PT. Andalas Berlian Motor Cabang Simpang Empat Periode Januari-Desember 2015**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>
Januari	39	1	2
Februari	38	0	1
Maret	37	0	1
April	36	2	2
Mei	36	0	0
Juni	36	1	1
Juli	33	0	3
Agustus	34	1	0
September	36	2	0
Oktober	35	0	1
November	31	0	4
Desember	31	1	1

*Sumber: Bagian SDM PT. Andalas Berlian Motors Tahun 2016*

Dari data Tabel 2, dapat terlihat fluktuasi jumlah perputaran karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Hal ini diduga masih rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Peneliti juga mengamati di lapangan, karyawan masih kurang menyakini nilai-nilai dalam perusahaan, kurangnya rasa penguatan untuk tetap bertahan di perusahaan dan kurangnya rasa kecintaannya terhadap perusahaan. Sebagian karyawan merasa kurang bangga menjadi bagian dari perusahaan, ada yang berkeinginan juga keluar dari perusahaan ataupun berpindah kerja. Rendahnya komitmen karyawan pada PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat diduga di pengaruhi oleh keadilan organisasi.

Peneliti juga mengamati di lapangan, masih rendah keadilan dari perusahaan yang di rasakan oleh karyawannya. Hal ini disebabkan oleh kebijakan PT. Andalas Berlian Motors yang terbaru mengenai pemberian gaji terhadap karyawan pada bagian *marketing*, jika tidak ada penjualan atau tidak memenuhi target maka gaji pokok tidak diberikan. Pemberian insentif yang biasanya

diberikan tiap bulan sekarang bisa dua sampai tiga bulan baru dibayarkan, sementara itu karyawan dibagian administrasi *sales, accounting, receive and delivery staff* yang bekerja melebihi dari jam kerja tidak diberikan uang lembur.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Rivai (2005:305) yaitu suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Menurut (Siagian, 2005; dalam Harris, 2015), kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.

Wibowo (2007:81) mengatakan kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Wirawan (2009:5) mengatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan dari beberapa ungkapan teori ahli yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja hasil kegiatan/pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Armstrong & Baron, (1998:16); dalam Wibowo, (2007:100), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: (1)*Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. (2)*Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*. (3)*Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. (4)*System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan

organisasi. (5) *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Hasley (1983) ada lima faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan: penempatan kerja yang tepat, pemberian kompensasi yang adil, pemberian berprestasi yang terbuka, hubungan kerja atau komunikasi yang kondusif, dan budaya kerja yang baik.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:264) yaitu: (1) Meningkatkan prestasi kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki/prestasinya. (2) Kesempatan yang adil, Karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. (3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, Adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka. (4) Penyesuaian kompensasi, Pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan, pemberian kompensasi dan sebagainya. (5) Keputusan promosi dan demosi, Pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan. (6) Mendiagnosis kesalahan dalam desain pekerjaan, Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. (7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi, kinerja karyawan yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Untuk indikator kinerja yang akan dipakai ialah menurut Robert & Jackson (2004:378):

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kerjasama

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada pada organisasi dan proses berkelanjutan

dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Griffin (2002:15), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2003:100), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi ini membahas kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada. Komitmen organisasi merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Greenberg & Baron,1995; pada Winarta, 2008:24 dalam sukma,2009), faktor-faktor komitmen organisasi meliputi: (1) Karakteristik kerja, yaitu pekerjaan yang menuntut tanggung jawab besar dan adanya kesempatan promosi terbuka lebar akan mempunyai komitmen organisasi 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 organisasinya. (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.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah penghargaan yang dirasakan adil, serta tercapainya kepuasan kerja karena adanya dukungan yang tinggi dari pimpinan dan rekan kerja.

Menurut Robbins & Judge (2003:101), digunakan tiga indikator untuk mengukur komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasional dan keyakinan dalam nilai-nilainya. tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka mau, afektif seseorang dapat dilihat dari pengalaman kerja yang menunjukkan kenyamanan perasaan dalam organisasi dan kompetensi individu.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Mereka tetap tinggal karena dalam organisasi mereka mendapat pensiun, fasilitas dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan efektif yang menyenangkan dengan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Merujuk kepada seberapa jauh seseorang secara psikologis terkait untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi berdasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, yang dirasakan seseorang karyawan dalam organisasi tersebut.

### **Keadilan Organisasi**

Menurut Robbins (2003:249), keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Persepsi individu atas rasa adil di tempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Gibson *et al.* (2012) dalam Harris (2015) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.

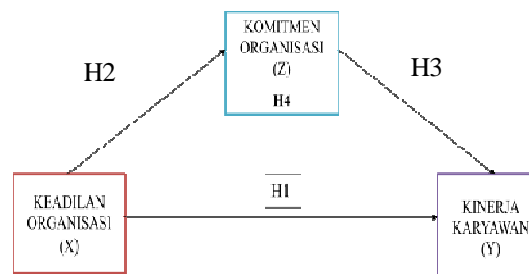


Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Menurut Moorman & Neihoff (1993), konsep keadilan dibagi menjadi 3, yaitu:

1. Keadilan distributif, keadilan distributif disebut sebuah perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi.
2. Keadilan prosedural, keadilan prosedural adalah relevansi prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan hasil.
3. Keadilan intraksional, keadilan interaksional dikaitkan dengan persepsi sikap karyawan tentang mereka telah diterima selama aplikasi prosedur organisasi.

## MODEL PENELITIAN



**Gambar 1. Model Penelitian**

Berdasarkan model penelitian pada Gambar 1 dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama: Terdapat pengaruh signifikan positif keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kedua: Terdapat pengaruh signifikan positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi

Hipotesis ketiga: Terdapat pengaruh signifikan positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Hipotesis keempat: Terdapat pengaruh signifikan positif keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

### **Populasi Dan Sampel**

Menurut Indriantoro (1999:115), Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini jumlah karyawan yang ada. Karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat sebanyak 31 orang.

### **Variabel Penelitian Dan Instrumen Penelitian**

Kinerja karyawan adalah perbandingan prestasi kerja, yakni hasil kerja dengan standar yang di harapkan pada PT. Andalas Berlian Motors. Variabel ini akan diukur dengan 5 indikator menurut Marthis & Jackson (2004:378) antara lain:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kerjasama

Komitmen organisasi adalah sikap yang loyalitas, ingin terlibat serta keinginan tetap terlibat berkelanjutan karyawan terhadap PT. Andalas Berlian Motors. Digunakan 3 indikator untuk mengukur komitmen organisasi menurut Robbin & Judge (2003:101), yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)
3. Komitmen normatif (*normative commitment*),

Keadilan organisasi, digunakan 3 indikator untuk mengukur keadilan organisasi menurut Moorman dan Neihoff (1993) yaitu:

1. Keadilan distributif
2. Keadilan prosedural
3. Keadilan intraksional

## ANALISIS HASILDAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

**Tabel 3. Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes**

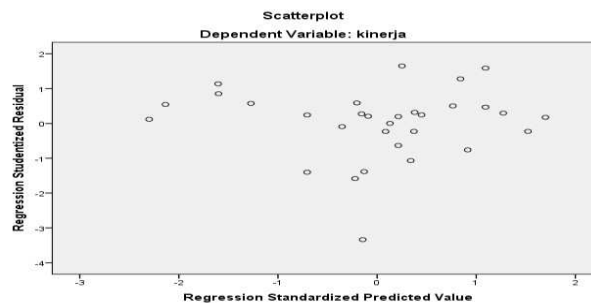
		Kinerja	Keadilan	Komitmen
<b>N</b>		<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean Std.	34,55	58,87	59,42
	Deviation	4,999	6,647	15,758
Most Extreme Differences <sup>v</sup>	Absolute	,112	,133	,125
	Positive	,077	,107	,096
	Negative	-,112	-,133	-,125
Test Statistic		,112	,133	,125
Asymp. Sig. (2tailed)		,200 <sup>c,d</sup>	,176 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Sumber data: hasil pengolahan data dengan SPSS versi 23

Uji normalitas dilakukan dengan maksud memeriksa apakah terdistribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05 yaitu Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,200, variabel keadilan organisasi (X) sebesar 0,176, variabel Komitmen Organisasi (M) sebesar 0,200. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi secara normal.

### Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas bertujuan untuk mengetahui apakah varian data sama atau berbeda dengan metode grafik.



**Gambar 2: Grafik Scatterplot**

Dari grafik Scatterplot dapat dilihat bahwa sebaran data membentuk suatu pola tertentu. Ini berarti varians data variabel X, M dan Y adalah homogen atau varians data populasi dari semua data sampel diambil homogeny (Idris, 2010: 88).

### **Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk membuktikan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data untuk pengujian hipotesis pertama maka diketahui koefisien jalur  $P_{YX} = 0,387$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,597$  dengan tingkat level sig 0,015. Hasil analisis ini menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji hipotesis yang kedua dilakukan bertujuan untuk memperlihatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan analisis data untuk pengujian hipotesis kedua maka diketahui koefisien jalur  $P_{MX} = 0,397$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,330$  dengan tingkat level sig 0,027. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data untuk pengujian hipotesis ke tiga maka diketahui menunjukkan koefisien jalur  $P_{YM} = 0,439$ . Nilai  $t_{hitung} = 2,946$  dengan tingkat level sig 0,006. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

Hipotesis keempat, berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh langsung 15%. Nilai tersebut lebih besar dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan pengaruh tidak langsung sebesar 6,7%. Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat**

Hasil penelitian pengaruh keadilan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors, berpengaruh signifikan positif. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan keadilan kepada karyawan baik berupa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan intraksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors. Menurut Robbins (2008:249), keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Jika dikelola dengan baik, keadilan akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja karyawan diantaranya: memperhatikan kualitas dan kuantitas kerja, tanpa melalaikan tanggung jawab pekerjaan, selalu hadir saat jam kerja dan adanya kerja sama antara rekan kerja. Keadilan di PT. Andalas Berlian Motors merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja, dengan keadilan yang besar akan membuat kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors meningkat pula dalam memberikan layanan kepada konsumen. Hal ini sesuai dengan Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor utama internal yang paling penting mempengaruhi kinerja, emosi dan perilaku sumber daya manusia (Alder dan Tompkins, 1997; Wang et al, 2010; Crawshaw et al, 2013;

Suliman dan Khatairi 2013; Strom et al, 2014; Zhang et al, 2014; Scott et al, 2015; dalam Kalay, 2016). Menurut Griffin (2002:48), teori keadilan

menyatakan bahwa individu termotivasi untuk mencari keadilan sosial antara balas jasa yang mereka terima dengan kinerja.

### **Pengaruh Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat**

Dari hipotesis kedua terlihat nilai sig. (0,027) < 0,05. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi PT. Andalas Berlian Motors. Luthans (2006:249) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan keadilan yang tepat dan dapat diterima oleh karyawan meningkat maka komitmen karyawan PT. Andalas Berlian Motors akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akanbi, et al. (2013) dimana hasil penelitiannya keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori dalam Griffin (20014:15) apa bila organisasi memperlakukan karyawankaryawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi. Pengambilan keputusan terhadap pekerjaan dan gaji yang akan diberikan kepada karyawan, seperti: mendiskusikan terlebih dahulu tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada karyawan mempertimbangkan prinsip keadilan dan kelayakan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat**

Hipotesis ketiga dalam penelitian terdapat pengaruh yang signifikan positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig. (0,006) <

0,05. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti terdapat pengaruh signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Riaz, Et al, (2010) yaitu, menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Luthans (2006:250), menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

#### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat**

Berdasarkan pengujian besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh langsung sebesar 15%. Nilai tersebut lebih besar dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dengan pengaruh tidak langsung sebesar 6,7%. Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, serta menunjukkan peranan dari variabel komitmen organisasi terhadap pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika perusahaan ingin mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi, perusahaan harus meningkatkan keadilan organisasi, dengan meningkatnya keadilan organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi dimana nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

Hal ini sejalan dengan penelitian Harris (2015) salah satu hasil penelitiannya menunjukkan, keadilan organisasional dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian melalui analisis regresi linear berganda dan uji sobel antara variabel keadilan organisasi (X), komitmen Organisasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Variabel keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya semakin baik keadilan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
2. Variabel keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Andalas Berlian motors Cabang Simpang Empat. Artinya, semakin baik keadilan organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.
3. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya jika komitmen organisasi tinggi, maka kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat juga meningkat.
4. Variabel komitmen organisasi yang menjadi pemediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Artinya, ada pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat.

## **SARAN**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Ada beberapa saran yang penulis rekomendasikan diantaranya:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan, perusahaan harus mampu memberikan ketegasan terhadap karyawannya mengenai kehadiran



karena dalam penelitian dimana tingkat kemangkiran dan keterlambatan masih cukup tinggi. Selain itu, memberikan teguran atau sanksi terhadap karyawan tersebut.

2. Untuk meningkatkan keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan, perusahaan harus mampu melakukan pendekatan yang lebih lagi dengan mempertimbangkan keputusan yang diberikan kepada karyawan dan memberikan bayaran yang adil.
3. Untuk meningkatkan rasa komitmen karyawan, akan kebanggaannya menceritakan tentang perusahaan terhadap orang lain di luar organisasi. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan cara antara lain, buat berarti perusahaan itu bagi karyawannya agar mereka bisa loyal terhadap perusahaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akanbi., Ofoegbu, Paul, Ayobami., Eugene, Onyema. 2013. Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 14.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka. Cipta.
- Cooper, Donald R dan C. William Emory. 1999. "Metode Penelitian Bisnis". Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, Gary. 2003. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jilid 1. Jakarta: PT Prehalindo.
- Greenberg, Jerald. 2005. "*Managing Behavior in Organizations*". Fourth Edition. Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Hasley, George D. 1983. *Bagaimana Memimpin Dan Mengawasi Pegawai Anda*. Terjemahan Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan. Jakarta: Aksara Baru
- Harris, Kristanto. 2015. Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal JMK*, Vol. 17 No. 1, 86-98.

- Hunik, S. Sawitri., Asri, L. Riani dan Intan, Novela, Q. A. 2014. The Model of Justice and Commitment in The Evaluation of Student's Performance. *Jurnal JMK*, Vol. 16, No. 2, 111–120.
- Idris. 2014. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif dengan Program SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Kalay, Faruk. 2016. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey Turkish Context. *Internasional Journal of Human Resource Study*. ISSN 2162-3058, Vol. 6 No 1.
- Luthans, Fred. 2006. “*Perilaku Organisasi*”. Edisi 10. Alih Bahasa Vivin Andika Yuwono, Yogyakarta: Andi Offset.
- Marthis, Robert L dan Jackson John H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moaszezi, Moosa., Sattari, Sadraddin and Bablan, Adel, Zahed. 2014. Relationship Between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employee in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economic and Management Study*, Vol. 2 No 6.
- Moorman, Robert H dan Niehoff, Brian P. 1993. Justice as Mediator of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3 527-556.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Adminitdrasi Universitas Dipenogoro). Semarang: Universitas Dipenogoro.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.
- Riaz, Khan, Muhammad., Ziauddin., Jam, Farooq, Ahmed and Ramay, M. I. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*– Vol.15 No 3.
- Rivai, Veithzal. 2005. “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*”. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Jugde, Timothy A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refka Aditama.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Sukma.

Heliza. 2009. *Pengaruh Organizational Justice dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Dinas Peternakan Sumatera Barat*. Padang: Universitas Negeri Padang. Skripsi.

Turgut, Hakan, et al. 2012. The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample. *Internasional Journal of Business and Management Studies*, Vol. 4 No. 2, ISSN: 1309-8047(online).

Wibowo. 2007. "*Manajemen Kinerja*". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2009. "*Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*". Jakarta: Salemba Empat