

## **BAB II**

### **Tinjauan Pustaka**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Komitmen Organisasi.**

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi yang berdampak pada keputusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Model ini hingga kini menjadi acuan utama dalam penelitian karena mampu menjelaskan komitmen secara komprehensif melalui tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor terpenting adalah keadilan organisasi, menurut teori keadilan Colquitt (2001), meliputi keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka tingkat komitmen afektif mereka akan meningkat. Selain itu, kepemimpinan berperan besar dalam membentuk komitmen karyawan. Menurut Luthans (2018), gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan memberikan penghargaan kepada karyawan mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan pada organisasi. Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi komitmen, sebagaimana dijelaskan oleh Locke (1976) bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya; semakin puas karyawan terhadap banyak aspek pekerjaan, semakin tinggi komitmen mereka.

Faktor lainnya yang turut mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi, yang menurut Schein (2010), menjadi sistem nilai, keyakinan, dan asumsi yang dapat membentuk perilaku karyawan serta mendorong rasa memiliki. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen normatif

dan afektif. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sebagaimana dijelaskan oleh Newstrom (2015), mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, serta keterikatan karyawan. Komitmen organisasi juga diperkuat oleh pengembangan karir dan pelatihan, di mana menurut Mondy dan Noe (2016), kesempatan pelatihan menunjukkan bahwa organisasi peduli pada peningkatan kompetensi karyawan, sehingga memunculkan rasa memiliki dan memperkuat komitmen.

#### 2.1.2 Kinerja Karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil terukur dari perilaku kerja individu yang sejalan dengan tujuan dan standar organisasi (Tran, 2023). Kinerja tidak hanya mencerminkan seberapa banyak hasil kerja yang dicapai, tetapi kualitas dan perilaku kerja selama proses pencapaian tersebut. Menurut Sonnentag & Frese (2018), kinerja adalah hasil dari perilaku kerja yang memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, baik dalam bentuk efisiensi, efektivitas, maupun produktivitas. Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, serta persepsi terhadap keadilan dan komitmen dalam organisasi.

Dalam konteks industri perhotelan, Chiang dan Hsieh (2021) menegaskan bahwa kinerja karyawan sangat menentukan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan memberikan layanan cepat, sopan, dan berkualitas, sehingga meningkatkan citra hotel. Penelitian Hanaysha & Tahir (2016) juga menemukan bahwa faktor organisasi seperti keadilan, kepemimpinan, dan komitmen berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor jasa dan perhotelan.

Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai bentuk kontribusi nyata individu terhadap keberhasilan organisasi, yang diukur dari

aspek hasil kerja dan perilaku kerja. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. Berdasarkan penelitian Hanaysha (2016), Raza et al. (2018), dan Alkhateri et al. (2022), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

a. Keadilan Organisasi

Persepsi terhadap keadilan distribusi, prosedur, dan interaksi menentukan motivasi serta semangat kerja karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan bekerja lebih baik (Khaola & Rambe, 2021).

b. Komitmen Organisasi

Tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi berpengaruh signifikan terhadap performa kerja. Komitmen tinggi mendorong karyawan untuk menjaga reputasi dan kualitas pelayanan (Meyer & Maltin, 2010).

c. Lingkungan Kerja dan Dukungan Sosial

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung oleh rekan serta atasan dapat meningkatkan produktivitas (Chiang & Hsieh, 2021).

d. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan kerja yang baik meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga meningkatkan kualitas layanan (Hanaysha, 2016).

e. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan yang termotivasi dan puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki kinerja tinggi (Imamoglu et al., 2019).

### 2.1.3 Keadilan organisasi.

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa kebijakan, prosedur, serta perlakuan dalam organisasi dilakukan secara adil. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan memiliki persepsi positif

terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja (Lambert et al., 2007). Keadilan organisasi didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana karyawan menilai bahwa perlakuan yang diterimanya di tempat kerja dianggap adil, baik dalam hal pembagian hasil, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi antar individu.

Keadilan organisasi memiliki peran penting karena dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan menunjukkan rasa percaya, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap organisasi (Khaola & Rambe, 2021). Sebaliknya, jika karyawan merasa adanya ketidakadilan, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi, produktivitas, dan bahkan dapat menimbulkan perilaku kontraproduktif (Raza et al., 2018).

Menurut teori keadilan organisasi yang dikembangkan oleh Colquitt et al. (2015) dan didukung oleh Cropanzano et al. (2017), terdapat tiga dimensi utama keadilan organisasi, yaitu:

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan hasil atau imbalan yang mereka terima dari organisasi, seperti gaji, bonus, promosi, dan penghargaan. Berdasarkan teori ekuitas dari Adams (1965), keadilan distributif tercapai ketika rasio antara kontribusi dan hasil yang diterima oleh karyawan sebanding dengan karyawan lain di lingkungan yang sama. Penelitian Imamoglu et al. (2019) menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam konteks industri perhotelan, persepsi bahwa sistem

kompensasi dan penghargaan diterapkan secara adil dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan terhadap hotel.

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan organisasi (Cropanzano et al., 2017).

Karyawan akan merasa puas dan termotivasi jika mereka melihat bahwa kebijakan promosi, evaluasi kinerja, dan pembagian tugas dilakukan secara transparan dan objektif. Menurut Raza et al. (2018), keadilan prosedural memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan merasa dilibatkan dan dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Di sektor perhotelan, keadilan prosedural yang diterapkan oleh manajemen dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pimpinan dan memperkuat hubungan kerja tim.

c. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional berhubungan dengan cara organisasi memperlakukan karyawan secara interpersonal, terutama dalam hal komunikasi, penghargaan, dan empati (Bies, 2015). Keadilan ini mencerminkan seberapa hormat dan sopan atasan memperlakukan bawahannya serta seberapa jujur mereka dalam memberikan informasi. Menurut Alkhateri et al. (2022), keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan komitmen afektif karyawan. Ketika pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan secara tulus, karyawan merasa dihormati dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Dalam konteks The Rich Hotel Yogyakarta, dimensi ini menjadi penting karena interaksi antara atasan dan karyawan secara langsung berpengaruh terhadap suasana kerja dan kualitas

pelayanan kepada tamu. Sikap atasan yang menghargai dan berkomunikasi secara terbuka akan memperkuat rasa keadilan di antara karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian, Tahun                                                                                                                                                                   | Variabel Penelitian                                                                  | Metode Penelitian                         | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Meyer & Maltin (2010) <i>Employee Commitment and Well-being: A Critical Review and Future Directions</i> .                                                                                | Komitmen organisasi, kesejahteraan, kinerja                                          | Studi literatur (review)                  | Komitmen organisasi terbukti sebagai faktor psikologis penting yang meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.                                                                                     |
| 2  | Nguyen, T. M. & Do, Q. H. (2024). <i>Organizational Justice and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment among Vietnamese Hotel Employees</i> .                   | Keadilan organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan                           | Kuantitatif; SEM; sampel karyawan hotel   | Komitmen organisasi terbukti menjadi mediator kuat antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di industri hotel.                                                                                    |
| 3  | Colquitt, J. A., Zipay, K. P., & Schrage, S. (2015). <i>Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives</i> .            | Keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional), sikap & perilaku kerja | Meta-analisis terhadap 400+ studi empiris | Menegaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Keadilan prosedural dan interaksional menjadi faktor paling berpengaruh. |
| 4  | Lambert, E. G., Keena, L. D., & Haynes, S. H. (2020). <i>The Effects of Organizational Justice on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Hotel Employees</i> . | Keadilan organisasi, stres kerja, komitmen organisasi                                | Kuantitatif; survei pada karyawan hotel   | Keadilan organisasi menurunkan stres dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan hotel.                                                                                                           |

|   |                                                                                                                                                   |                                                            |                                                 |                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Raza, A., et al. (2018). <i>The Impact of Organizational Justice on Employee Performance and Organizational Commitment in the Service Sector.</i> | Keadilan organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan | Kuantitatif; SEM (Structural Equation Modeling) | Keadilan prosedural dan distributif berpengaruh langsung terhadap komitmen dan kinerja; komitmen menjadi variabel mediasi signifikan. |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.3 Pengembangan Hipotesis

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan bahwa kebijakan, prosedur, dan perlakuan dalam organisasi dilaksanakan secara adil (Colquitt et al., 2015). Keadilan yang dirasakan karyawan akan memengaruhi persepsi dan perilaku mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik (Raza et al., 2018). Dalam konteks industri perhotelan, keadilan organisasi menjadi faktor penting karena karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada tamu. Persepsi terhadap keadilan dalam hal pembagian beban kerja, sistem kompensasi, maupun perlakuan dari atasan akan berpengaruh pada semangat dan loyalitas kerja (Lambert et al., 2007).

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan emosional dan rasional karyawan terhadap organisasi (Meyer & Maltin, 2019). Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), kesediaan untuk bekerja keras, serta keinginan untuk tetap bertahan di organisasi. Menurut penelitian Khaola dan Rambe (2021), keadilan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan komitmen organisasi karena karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara setara. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berupaya memberikan hasil kerja terbaik (Chiang &

Hsieh, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan (Nguyen, 2021).

Dengan demikian, berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Keadilan organisasi merupakan fondasi psikologis yang menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara setara dalam lingkungan kerja (Colquitt et al., 2015). Dalam perspektif perilaku organisasi, persepsi terhadap keadilan ini tidak hanya menyangkut kesetaraan dalam distribusi sumber daya, tetapi juga transparansi prosedur serta kualitas komunikasi atasan kepada bawahan. Ketika karyawan merasa bahwa keputusan organisasi dijalankan dengan adil—baik dari aspek distributif, prosedural, maupun interaksional—mereka akan membangun kepercayaan yang lebih kuat terhadap organisasi. Kepercayaan ini kemudian berkembang menjadi bentuk keterikatan afektif dan rasa tanggung jawab moral terhadap keberlangsungan organisasi (Meyer & Maltin, 2019).

Selain itu, penelitian Khaola dan Rambe (2021) menegaskan bahwa keadilan organisasi mampu menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui, sehingga mendorong karyawan untuk membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan loyalitas serta kesediaan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam lingkungan kerja yang adil, karyawan lebih mudah mengembangkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan orientasi positif terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara konseptual dan empiris,

keadilan organisasi dapat dipahami sebagai pendorong utama munculnya komitmen organisasi yang lebih kuat.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, normatif, maupun rasional dengan organisasi tempat mereka bekerja (Meyer & Maltin, 2019). Komitmen ini bukan sekadar loyalitas pasif, tetapi sebuah dorongan intrinsik yang membuat karyawan ingin memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya menunjukkan rasa memiliki (*sense of belonging*), kesiapan untuk bekerja lebih keras, serta kesediaan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Di lingkungan industri perhotelan, komitmen organisasi memiliki peran strategis karena kinerja karyawan sangat terkait dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu. Karyawan yang berkomitmen akan lebih disiplin, lebih responsif terhadap kebutuhan tamu, serta lebih proaktif dalam menjaga standar pelayanan. Mereka cenderung menunjukkan perilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*), seperti membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan lebih dari standar, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi hotel.

H3: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persepsi terhadap keadilan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja berjalan

secara adil—mulai dari distribusi beban kerja, kompensasi, hingga penghargaan atas kontribusi—maka mereka akan menunjukkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Raza et al. (2018) menjelaskan bahwa keadilan dalam organisasi memberikan rasa aman psikologis yang memungkinkan karyawan bekerja tanpa tekanan negatif yang dapat menghambat produktivitas.

Dalam industri perhotelan, keadilan organisasi memiliki relevansi yang kuat karena aktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh interaksi, koordinasi, dan dinamika tim. Lambert et al. (2007) menegaskan bahwa perlakuan adil dari atasan dan konsistensi dalam kebijakan organisasi memberikan dampak positif pada performa layanan yang diberikan kepada tamu. Karyawan yang merasa diperlakukan secara setara akan lebih termotivasi untuk memberikan layanan terbaik dan cenderung menghindari perilaku kontraproduktif. Dengan demikian, keadilan organisasi dapat menjadi pendorong motivasi kerja yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

H4: Komitmen organisasi memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, normatif, maupun rasional dengan organisasi tempat mereka bekerja (Meyer & Maltin, 2019). Komitmen ini bukan sekadar loyalitas pasif, tetapi sebuah dorongan intrinsik yang membuat karyawan ingin memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya menunjukkan rasa memiliki (sense of belonging), kesiapan untuk bekerja lebih keras,

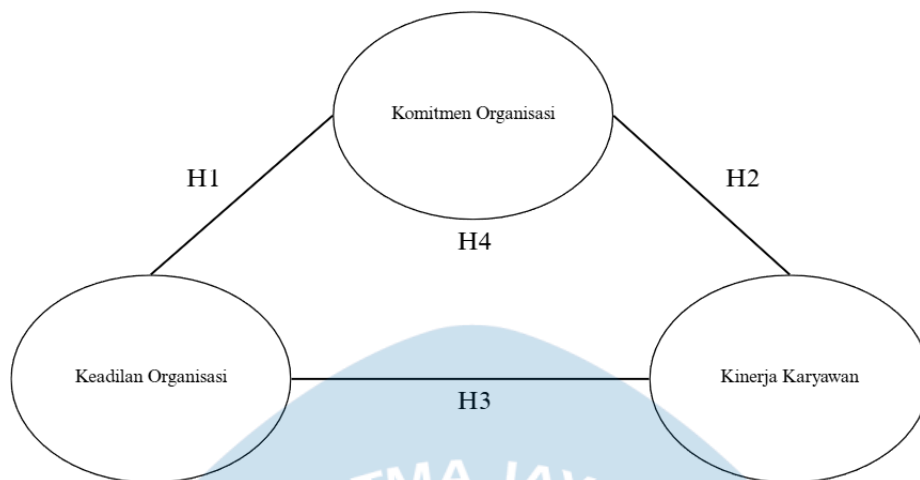
serta kesediaan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Nguyen dan Do (2024) menjelaskan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan salah satu determinan utama terbentuknya komitmen karyawan, di mana keadilan menciptakan rasa aman psikologis, penghargaan, dan keyakinan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa bahwa organisasi bertindak adil cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih mendalam dan merasa memiliki kewajiban moral untuk memberikan kontribusi terbaik. Komitmen inilah yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas kerja, maupun perilaku prososial yang mendukung tujuan organisasi.

Dalam konteks pekerjaan yang menuntut kualitas layanan tinggi seperti industri perhotelan, efek mediasi komitmen organisasi semakin signifikan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik, dan motivasi tersebut diperkuat melalui komitmen terhadap organisasi. Komitmen membuat karyawan bekerja dengan lebih konsisten, penuh dedikasi, serta bersedia melakukan upaya ekstra dalam memenuhi kebutuhan tamu. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme psikologis penting yang memperkuat dan menyalurkan pengaruh positif keadilan organisasi terhadap peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, proses mediasi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan komitmen yang lebih kuat. Ketika komitmen organisasi meningkat, dampak keadilan terhadap kinerja menjadi lebih intens dan stabil.

## 2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Berpikir