

## Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Persepsi Keadilan Dan Beban Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Satuan Kerja Biro Logistik Polda Jateng

Soco Adi Wibowo<sup>1</sup>, Euis Soliha<sup>2</sup>, Fania Mutiara Savitri<sup>3</sup>,  
<sup>1</sup>Unisbank Semarang,<sup>2</sup>Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang  
socoadiwibowo@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pegawai biro Logistik Polda Jateng. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu persepsi keadilan dan beban kerja. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Sample terdiri dari 100 pegawai Biro Logistik Polda Jateng. Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis Regresi dengan menggunakan aplikasi SPSS 23. Analisis yang digunakan meliputi, uji instrument penelitian, koefisien determinasi, uji hipotesis dan uji sobel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional sementara beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional.

**Kata kunci :** Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Persepsi Keadilan.

### ABSTRACT

*This study aims to determine the factors that can affect the organizational commitment of the Logistics Bureau of the Central Java Police. The independent variables in this study are perceptions of Justice and workload. The dependent variable in this study is organizational commitment with job satisfaction as a mediating variable.*

*This study uses quantitative methods by using questionnaires to collect the required data. The sample consisted of 100 employees of the Central Java Police Logistics Bureau. In this study, the analysis used is regression analysis using the SPSS 23 application. The analysis used includes research instrument testing, coefficient of determination, hypothesis testing and Sobel test.*

*The results of this study indicate that the perception of Justice has an effect on job satisfaction and organizational commitment, while workload has no effect on job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction has been shown to mediate the effect of perceived Justice on organizational commitment.*

**Keywords:** *Workload, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perception of Justice.*

### PENDAHULUAN

Peran penting perkembangan suatu organisasional dipegang oleh Sumber Daya Manusianya (SDM). Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi. Pentingnya sumber daya manusia membuat organisasional memilih pegawai yang terbaik untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sebab keberhasilan organisasional dalam mencapai tujuannya tergantung oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai yang ada di organisasi tersebut. Sumber daya manusia dituntut untuk terus dapat mengembangkan kemampuan secara proaktif di dalam organisasi. Sumber daya manusia yang diperlukan organisasional pada saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus menerus, mampu dan mau membantu organisasional dalam kondisi seperti apapun sehingga kepercayaan yang diberikan oleh organisasional kepada pegawai tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kemampuan dari pegawai itu sendiri (Darmawan, 2021).

Keloyalalan pegawai terhadap organisasional ini diartikan sebagai komitmen organisasional. Menurut Sopiah (2010) komitmen organisasional merupakan derajat dimana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasional dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional juga dapat dijelaskan sebagai dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Bertahannya seorang anggota pada organisasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor diantaranya adalah persepsi keadilan. Konsep keadilan dalam organisasi menurut Muqadas (2017) didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, pegawai terus mengukur dan membandingkan “input” dengan “hasil”. Keadilan yang diterapkan suatu organisasional sangat berperan pada komitmen yang dimiliki pegawai dalam menjalankan organisasi.

Keadilan yang dimaksud disini dapat berupa adanya standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama dari pemilik kepada semua pegawai, dan penerapan aturan dan instruksi bagi pegawai di organisasi. Adanya keadilan dalam sebuah organisasional akan menimbulkan pekerjaan yang kondusif sehingga dapat menciptakan komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya tempat bekerja (Putra & Indrawati, 2018). Menurut Wirawan (2015), keadilan organisasional adalah persepsi pegawai mengenai perilaku, etika dan moral dari para manajer organisasional dalam mengambil keputusan. Pada dasarnya keadilan organisasional mengacu pada saat seorang pegawai merasa diperlakukan dengan adil terhadap semua orang tidak adanya discriminasi. Ini adalah kondisi mental yang mengikat individu untuk lembaga, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasional tertentu, kesiapan seseorang untuk berjuang tingkat tinggi usaha dan kepercayaan yang kuat dan penerimaan, prinsip-prinsip dan tujuan lembaga.

Selain keadilan, faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah beban kerja. Riadi (2018) menyatakan bahwa beban kerja merupakan sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Seorang pegawai memiliki tuntutan untuk menyelesaikan segala bentuk kegiatan kerja dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Tingginya beban kerja yang diterima pegawai mempengaruhi kesediaan seorang pegawai dalam melibatkan dirinya di organisasi tempatnya bekerja. Tidak hanya itu, beban kerja yang dimiliki pegawai juga dapat mempengaruhi sikap maupun perilaku kerja pegawai di tempat kerja, diantaranya adalah komitmen organisasional.

Oleh karena itu dalam pemberian beban kerja kepada pegawai perlu dipertimbangkan sesuai dengan keahlian dari masing-masing pegawai. Hal tersebut bertujuan agar pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat merasa nyaman dan tidak terbebani. Dimana perasaan yang ditimbulkan dari pemberian beban kerja ini dapat memberi pengaruh terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi. Kesesuaian beban kerja yang diterima pegawai akan memunculkan rasa keberpihakan seorang pegawai sebagai bentuk loyalitas (kesetiaan) mereka terhadap organisasional serta keinginan yang kuat untuk tetap bersama mewujudkan tujuan organisasi. Dimana loyalitas dan keinginan kuat tersebut merupakan bentuk dari komitmen yang ditunjukkan pegawai kepada organisasi (Utami, dkk, 2019).

Sopiah (2010) menjelaskan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasional adalah proses berkesinambungan dan merupakan pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasional adalah kesediaan seorang pegawai untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan (Pariaribo, 2018). Komitmen kerja ini dapat ditunjukkan dengan keterlibatan pegawai dan bekerja atas nama organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada Biro Logistik Polda Jateng. Biro Logistik atau yang dikenal sebagai RoLog ini merupakan Badan Staf dan Pelaksana ditingkat Polda yang bertugas menyelenggarakan pembinaan logistic yang meliputi pembinaan materil, fasilitas dan jasa dilingkungan Polda. Biro Logistik dituntut melakukan sertifikasi pengadaan barang dan jasa mengingat tugas dari RoLog yang berupa pembinaan materil, fasilitas dan jasa. Sertifikasi ini dilakukan guna meminimalisir adanya kesalahan di bidang pengadaan barang dan jasa. Tidak hanya Polda, setiap ASN di lingkup Rolog Polda Jateng kini diharuskan memiliki sertifikasi keahlian barang dan jasa sebagai tanda bukti pengakuan atas kompetensi dan kemampuan dibidang pengadaan barang dan jasa pemerintah bagi pemangku kepentingan terkait.

Pada pelaksanaan sertifikasi ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit namun Polda Jateng telah memberikan keringanan berupa pembiayaan sertifikasi untuk para staf. Namun pegawai RoLog tidak melakukan sertifikasi pengadaan barang dan jasa tersebut dengan sungguh-sungguh dibuktikan dengan banyaknya pegawai yang tidak lulus sertifikasi. Hal tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut:

Banyaknya anggota yang tidak lulus dalam tabel tersebut mengindikasikan bahwa anggota RoLog memiliki komitmen rendah dibuktikan dengan ketidaksungguhannya dalam mengikuti sertifikasi pengadaan barang dan jasa sehingga banyak peserta yang tidak lulus. Meskipun proses sertifikasi tersebut sudah dibiayai oleh Polda Jateng. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasi apakah komitmen yang dimiliki pegawai mampu mempengaruhi pegawai RoLog dalam kesungguhan pegawai pada saat sertifikasi pengadaan barang dan jasa.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional sendiri ada banyak, beberapa diantaranya adalah persepsi keadilan dan beban kerja. Sejauh ini masih terdapat kesenjangan penelitian terkait pengaruh Persepsi Keadilan sendiri dan Beban Kerja terhadap komitmen pegawai. Oleh karena itu perlu diidentifikasi lebih lanjut. Kesenjangan penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat dalam tabel *research gap* berikut:

**Tabel 1. Research Gap**

| Isu   | Hasil Signifikan                                 | Hasil Tidak Signifikan     |
|---|--|----------------------------|
| Pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional | Rato dan Rahmat (2020), Putra & Indrawati (2018) | Ahmad & Bawono (2021)      |
| Pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen organisasional       | Setiawan (2021), Putri (2018)                    | Dewantara dan Ikham (2019) |

Sumber: Beberapa Artikel Jurnal Penelitian diolah, 2022.

Berdasarkan *research gap* di atas, terlihat bahwa hasil penelitian pengaruh persepsi keadilan dan beban kerja terhadap komitmen organisasional masih memberikan hasil yang berbeda, oleh karena itu perlu adanya penelitian lebih lanjut. Dalam penelitian kali ini, penulis ingin menyelesaikan permasalahan tersebut dengan variabel intervening kepuasan kerja pegawai guna melihat pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

### **Hubungan Persepsi Keadilan terhadap Komitmen organisasional**

Keadilan organisasional dalam Sari (2019) dimaknai sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Apabila dalam perlakuan tersebut tidak terdapat kesenjangan antar pegawai satu dan yang lainnya maka dapat memicu munculnya komitmen yang dimiliki pegawai. Hal tersebut dapat terjadi sebab pegawai merasa tidak dikucilkan dan tidak dibeda-bedakan melainkan merasa diperlakukan secara adil. Selain itu keadilan ini juga dapat dimaksudkan dalam beberapa aspek, yaitu keadilan distributive, *procedural* dan interaksional. Dimana masing-masing dari aspek tersebut jika tidak dilakukan secara adil dapat berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Semakin baik persepsi keadilan yang diterima pegawai maka semakin baik pula komitmen yang dimiliki anggota/pegawai dari suatu organisasi. Begitupun sebaliknya, semakin rendah persepsi keadilan yang diterima maka semakin rendah pula komitmen yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Rato & Rahmat (2020) dan Putra & Indrawati (2018) juga menunjukkan hal yang sama bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen yang dimiliki anggota/pegawai dalam suatu organisasional tempatnya bekerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah berikut:

H1. Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap komitmen organisasional

### **Hubungan Beban Kerja terhadap Komitmen organisasional**

Suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi disebut oleh beban kerja. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Salah satu indikator beban terdiri dari beban tekanan psikologis. Dimana beban tekanan psikologis mengacu pada kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya kebingungan, frustrasi yang terkait dengan kinerja tugas, sehingga membuat penyelesaian tugas menjadi lebih sulit untuk dilaksanakan. Dengan begitu maka, pegawai akan merasa tertekan dan akan berdampak pada komitmen yang dimiliki pegawai pada organisasi tempatnya bekerja. Sehingga semakin baik pembagian beban kerja yang diberikan organisasi kepada pegawai maka akan semakin baik pula komitmen pegawai terhadap organisasional tempatnya bekerja. Begitupun sebaliknya semakin rendah pembagian beban kerja yang diberikan maka semakin rendah pula komitmen yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Setiawan (2021) dan Putri (2018) membuktikan bahwa beban kerja yang diberikan organisasi kepada pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen yang dimiliki pegawai. Berdasarkan hal tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2. Beban Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

### **Hubungan Persepsi Keadilan terhadap Kepuasan Kerja**

Pegawai yang bekerja di tempat yang dia merasa mendapatkan keadilan di organisasi tempatnya bekerja akan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebab keadilan dalam organisasi tersebut akan membuat seorang pegawai merasa dihargai sehingga pegawai akan cenderung puas dengan apa yang dikerjakannya (Sari, 2019). Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sehingga semakin baik persepsi keadilan yang diberikan organisasi semakin baik pula kepuasan kerja pegawai. Begitupun sebaliknya semakin rendah persepsi keadilan yang diberikan organisasi semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Putra & Indrawati (2018) menunjukkan bahwa persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3. Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja anggota.

### **Hubungan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti, bayaran, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Apabila beban kerja yang diberikan organisasi terhadap pegawai tidak sesuai akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga semakin baik kesesuaian beban kerja yang diberikan maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. Sebaliknya apabila semakin rendah kesesuaian beban kerja yang diberikan maka semakin rendah pula kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa beban kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. Hasil penelitian yang dilakukan Hasyim,dkk (2020) membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja anggota.

### **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional**

Anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasional dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasional hal tersebut akan memunculkan rasa puas dalam bekerja di diri pegawai itu sendiri. Pegawai yang bekerja di tempat yang dia merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebab kepuasan akan membuat seseorang merasa nyaman dan leluasa dalam mengoptimalkan peran serta kinerja pegawai tersebut (Sari, 2019). Saat seorang pegawai merasa puas dalam pekerjaannya maka dia akan senantiasa loyal kepada organisasi tempatnya bekerja. Semakin baik kepuasan yang dimiliki pegawai maka semakin baik pula komitmen kerja

yang dimiliki pegawai. begitupun sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang dimiliki pegawai maka semakin rendah pula komitmen yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) yang membuktikan bahwa Kepuasan kerja yang dimiliki pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pegawai itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasional.

#### **Hubungan Persepsi Keadilan terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Alfian, dkk, 2017). Dimana persepsi keadilan juga memiliki peran dalam hal tersebut. Keadilan yang diterapkan organisasional dalam menyikapi pegawai dalam hal apapun memiliki pengaruh tersendiri pada kenyamanan seorang pegawai dan kelayalalan pegawai tersebut. Sehingga semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin baik pula pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki pegawai pada organisasi tempatnya bekerja. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin rendah pula pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki pegawai pada organisasi tempatnya bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan Sari (2019) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6. Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja.

#### **Hubungan Beban Kerja terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja.**

Cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya disebut sebagai kepuasan pekerja. Menurut Masrukhin dan Waridin mengutip Alfian, dkk (2017) kepuasan kerja seorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Dimana salah satu bentuk situasi pekerjaan dalam hal ini berupa beban kerja. Banyak dan sedikitnya beban kerja yang ditanggung pegawai akan berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Sebab terlalu banyaknya beban kerja yang diterima pegawai dapat membuat pegawai tertekan dan lelah dan merasa tidak betah dengan tempatnya bekerja. Akibatnya komitmen pegawai akan menurun. Sehingga semakin baik kesesuaian beban kerja yang diterima pegawai maka akan semakin baik pula komitmen organisasional yang dimiliki pegawai. Sebaliknya semakin rendah kesesuaian beban kerja yang diterima pegawai maka akan semakin rendah pula komitmen organisasional yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian Syarifah, dkk (2021) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7. Beban Kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer digunakan sebagai sumber data utama penelitian, dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Biro Logistik Polda Jateng. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus dimana metode ini mencakup keseluruhan jumlah populasi yang digunakan sebagai sampel penelitian. Dari 112 pegawai, yang tidak mengisi ada 12 orang sehingga didapatkan 100 data observasi. Persepsi diukur menggunakan skala likert. Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis Regresi dengan menggunakan aplikasi SPSS 23. Analisis yang digunakan meliputi, uji instrument penelitian, koefisien determinasi, uji hipotesis dan uji sobel.

**HASIL**

**Uji Instrumen**

Asumsi ukuran kecukupan sampling yang diuji dengan Kaiser-MeyerOlkin (KMO) dan *componen matrix*. KMO merupakan indeks untuk membandingkan besarnya koefisien korelasi amatan dengan koefisien parsial, yang berarti bahwa besar koefisien korelasi keseluruhan variabel pada matriks korelasi harus signifikan di antara paling sedikit beberapa variabel. Angka KMO disyaratkan harus lebih dari 0,5 dan komponen matrix harus lebih dari 0,4. Umumnya digunakan dalam pengelompokan indikator-indikator penelitian secara otomatis. Dalam penelitian ini uji analisis faktor diuji berdasarkan kelompok indikator yang sudah digambarkan strukturnya. Semua variabel menunjukkan nilai KMO lebih dari 0,5 berarti indikator telah memenuhi kecukupan sampel dan *component matrix* lebih dari 0,4 berarti indikator telah memenuhi nilai *loading factor* yang dipersyaratkan.

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *cronbach's alpha* dengan batas minimal 0,6. Jika nilai alpha > 0.6 artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika alpha > 0.80 ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas.**

| Variabel            | Standar $\alpha$ | Nilai Alpha | Keputusan |
|---------------------|------------------|-------------|-----------|
| Komitmen Organisasi | 0,6              | 0.907       | Reliabel  |
| Kepuasan Kerja      | 0,6              | 0.898       | Reliabel  |
| Persepsi Keadilan   | 0,6              | 0.885       | Reliabel  |
| Beban Kerja         | 0,6              | 0.826       | Reliabel  |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa seluruh variable penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berstatus reliabel.

Koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam Analisa regresi di mana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (antara 0 (nol) dan 1 (satu)). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebagai berikut:

**Tabel 3. Koefisien Determinasi.**

|              | R                 | R Square | Adjusted R Square |
|--------------|-------------------|----------|-------------------|
| Model 1 (KK) | .976a             | .952     | .951              |
| Model 2 (KO) | .991 <sup>a</sup> | .981     | .981              |

Sumber : Data Primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* variabel Persepsi Keadilan, Beban Kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 0,951. Persepsi Keadilan, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja mempengaruhi Komitmen Organisasional sebesar 0,981. Perolehan ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh seluruh variabel independen dapat dijelaskan 95,1% dan 98,1% terhadap variabel dependen sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian.

Dari kedua koefisien determinasi tersebut, perolehan koefisien determinasi agar membentuk model kesatuan penelitian ini dihitung dalam perhitungan sebagai berikut:

1. Menghitung e1 pada persamaan III  $(1-R^2) = (1-0,951) = 0,049$
2. Menghitung e2 pada persamaan I  $(1-R^2) = (1-0,981) = 0,019$
3. Total Adjusted R<sup>2</sup> Total =  $1 - (e1 \times e2) = 1 - (0,049 \times 0,019) = 1-0,000931 = 0,999$

Dari R Square total senilai 0,999 atau 99,9% dapat diartikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional dalam model penelitian ini didominasi oleh pengaruh variabel-variabel independennya.

Uji Hipotesis

**Tabel 4. Regresi Tahap 1  
Coefficients<sup>a</sup>**

| Model 1 |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|---------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|         |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1       | (Constant)        | .527                        | 1.050      |                           | .502  | .617 |
|         | Persepsi Keadilan | 1.448                       | .186       | .981                      | 7.804 | .000 |
|         | Beban Kerja       | -.009                       | .217       | -.005                     | -.043 | .966 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel 5. Regresi Tahap 2  
Coefficients<sup>a</sup>**

| Model 2 |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|---------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|         |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1       | (Constant)        | -.728                       | .674       |                           | -1.079 | .283 |
|         | Persepsi Keadilan | .832                        | .152       | .553                      | 5.482  | .000 |
|         | Beban Kerja       | .041                        | .139       | .023                      | .296   | .768 |
|         | Kepuasan Kerja    | .430                        | .065       | .421                      | 6.599  | .000 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Menurut Baron dan Kenny (dalam Ghozali, 2006), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen). Pengujian mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Kriteria variabel dapat dikatakan sebagai mediator jika z-value dalam harga mutlak > 1,96 dan tingkat signifikansi statistik z (p-value) < 0,05.

**Tabel 6. Uji Sobel Variabel Kepuasan Kerja.**

| DIRECT & TOTAL EFFECTS                                       |  | Coeff  | se     | t        | Sig (two) |
|--|--|--------|--------|----------|-----------|
| b(Komitmen Organisasional Persepsi Keadilan)                 |  | 0.3101 | 0.0508 | 6.1009   | 0.0000    |
| b(Kepuasan kerja Persepsi Keadilan)                          |  | 0.4576 | 0.0579 | 7.9019   | 0.0000    |
| b(Komitmen Organisasional Kepuasan kerja. Persepsi Keadilan) |  | 0.5174 | 0.0505 | 10.2422  | 0.0000    |
| b(Komitmen Organisasional Persepsi Keadilan. Kepuasan kerja) |  | 0.0734 | 0.0472 | 1.5536   | 0.1219    |
| INDIRECT EFFECT & SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION     |  |        |        |          |           |
|  |  | Value  | se     | z        | Sig (two) |
| Effect   |  | 0.2368 | 0.0380 | 4.0897   | 0.0000    |
| BOOTSTRAP RESULTS For INDIRECT EFFECT                        |  |        |        |          |           |
|  |  | Data   | se     | LL 95 CI | UL 95 CI  |
| Effect   |  | 0.2368 | 0.0593 | 0.1328   | 0.3677    |

Sumber: data primer diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 6, Adapun pengujian signifikansi pengaruh tak langsung dengan *bootstrapping* diperoleh estimasi *true indirect effect* yang berkisar antara 0,1328 – 0,3677 pada 95% *confidence interval* karena nol tidak terkandung dalam *confidence interval* tersebut, maka

dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tak langsung pada taraf signifikansi 5%. Jadi sejalan dengan hasil Sobel test, Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara Faktor Persepsi Keadilan dan Komitmen organisasional.

**Tabel 7. Uji Hipotesis**

|    | Hipotesis   | Sig.  | Keterangan         |
|----|---|-------|--------------------|
| H1 | Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi                        | 0.000 | Hipotesis diterima |
| H2 | Beban Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi                              | 0.768 | Hipotesis ditolak  |
| H3 | Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja                             | 0.000 | Hipotesis diterima |
| H4 | Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja                                   | 0.966 | Hipotesis ditolak  |
| H5 | Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional                       | 0.000 | Hipotesis diterima |
| H6 | Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja | 0.000 | Hipotesis diterima |
| H7 | Beban Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja       | 0.981 | Hipotesis ditolak  |

Sumber : Data primer diolah, 2022

#### **Pengaruh Persepsi Keadilan terhadap Komitmen Organisasional**

Persepsi Keadilan dapat memengaruhi Komitmen Organisasional Persepsi. Organisasi harus mampu mengayomi pegawai dengan cara memperhatikan apa yang mereka rasakan dan bagaimana mereka merasa diperlakukan. Tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja mengandung arti individu memiliki persepsi keadilan (Sari, 2019). Semakin baik pegawai merasa bahwa dia diperlakukan secara adil dalam organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasinya namun sebaliknya semakin pegawai merasa kurang adil diperlakukan oleh organisasi maka semakin rendah komitmen organisasionalnya. Kehadiran teknologi informasi memberikan manfaat dan kemudahan seluruh karyawan dalam bekerja. Persepsi Keadilan yang baik dapat meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan *performance* organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sari (2019) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Persepsi Keadilan terhadap Komitmen Organisasional.

#### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Cara pandang seseorang akan skopa pekerjaan yang diterimanya berdampak pada tingkat Komitmen Organisasional. Karakter pegawai yang memiliki optimisme tinggi akan tertantang dengan beban kerja yang diberikan namun diimbangi dengan keahlian yang tinggi pula. Namun berbeda dengan pegawai yang memiliki rasa berat ketika ditambahkan tugas. Pegawai akan merasa kesulitan sehingga akan memmpengaruhi persepsinya dalam kerja. Ketika pegawai yang dibebani serangkaian tugas diluar kemampuannya dia akan merasa bahwa organisasi merasa diuntungkan sehingga pegawai tersebut tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya. Beban kerja cenderung akan mempengaruhi kinerja seseorang. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa beban kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasional. Beban tekanan psikologis mengacu pada kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya kebingungan, frustrasi yang terkait dengan kinerja tugas, sehingga membuat penyelesaian tugas menjadi lebih sulit untuk dilaksanakan. Pegawai tetap memiliki komitmen sesuai dengan visi misi Polri. Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian penelitian Utami, dkk (2019) yang menjelaskan bahwa Beban Kerja sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen Organisasional.

#### **Pengaruh Persepsi Keadilan terhadap Kepuasan Kerja**

Organisasi yang adil memberikan manfaat dan kemudahan seluruh pegawai dalam bekerja. Persepsi Keadilan yang baik membuat pegawai merasa puas dalam bekerja berdasarkan

segala kenyataan yang diterima sesuai dengan harapan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Keadilan dalam organisasi tersebut akan membuat seorang pegawai merasa dihargai sehingga pegawai akan cenderung puas dengan apa yang dikerjakannya (Sari, 2019). Semakin baik persepsi keadilan yang diberikan organisasi semakin baik pula kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya buruknya Persepsi Keadilan juga akan mempengaruhi Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Putra & Indrawati (2018) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Persepsi Keadilan dengan Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang ebrbeda-beda. Tingkat kepuasan pegawai yang bekerja di Polri khususnya di fungsi logistik memberikan persepsi yang ebrbeda-beda pula. Namun bagian ini memiliki tupokksi yang tidak terlalu berat dibandingkan dengan fungsi lain yang memiliki fungsi seperti menegakkan hukum, memberantas tindak pidana dan sebagainya. Beban kerja di satuan fungsi logistik sudah berjalan dengan baik dan lancar sehingga setinggi apapun bebannya akan diselesaikan secara tim. Maka dari itu beban kerja dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Hasyim (2020) menjelaskan beban kerja sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja. Penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian ini yang membuktikan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Pegawai yang bekerja di tempat yang dia merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebab kepuasan akan membuat seseorang merasa nyaman dan leluasa dalam mengoptimalkan peran serta kinerja pegawai tersebut (Sari, 2019). Saat seorang pegawai merasa puas dalam pekerjaannya maka dia akan senantiasa loyal kepada organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku dimana hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menunjang peningkatan Komitmen Organisasional. Komitmen dapat lebih kuat dengan adanya faktor pendorong Kepuasan Kerja. Dimana semakin meningkat Kepuasan Kerja tiap-tiap individu maka akan semakin meningkat pula Komitmen Organisasionalnya. Sebaliknya menurunnya Kepuasan Kerja Karyawan juga akan berdampak penurunan Komitmen Organisasionalnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Putri (2018) yang menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

### **Hubungan Persepsi Keadilan terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja.**

Persepsi keadilan juga memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan kerja kemudian berlanjut pada meningkatnya komitmen pegawai. Keadilan yang diterapkan organisasional dalam menyikapi pegawai dalam hal apapun memiliki pengaruh tersendiri pada kenyamanan seorang pegawai dan keloyalalan pegawai tersebut. Kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Alfian, dkk, 2017). Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin baik pula pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki pegawai pada organisasi tempatnya bekerja. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin rendah pula pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki pegawai pada organisasi tempatnya bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasional.

### **Hubungan Beban Kerja terhadap Komitmen organisasional dimediasi Kepuasan Kerja.**

Menurut Masrukhin dan Waridin mengutip Alfian, dkk (2017) kepuasan kerja seorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Pihak SDM dan pimpinan

sudah memberikan beban kerja yang sesuai dengan tupoksi dan kemampuan pegawai. Banyak dan sedikitnya beban kerja yang ditanggung pegawai tidak akan berpengaruh terhadap komitmen pegawai dan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian pengaruh langsung pengaruh faktor beban kerja terhadap komitmen pegawai dan kepuasan kerja. Sehingga semakin berat atau ringan beban kerja yang diterima pegawai tidak akan mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja belum berhasil memediasi hubungan antara beban kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini belum konsisten dengan penelitian Syarifah, dkk (2021) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasional.

## SIMPULAN

Persepsi keadilan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Semakin baik persepsi keadilan semakin baik pula komitmen organisasional sementara beban kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Semakin berat atau ringan beban kerja maka komitmen organisasional nya akan tetap. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula komitmen organisasional nya.

Persepsi keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin baik Persepsi Keadilan suatu organisasi akan semakin baik pula kepuasan kerja namun beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin baik beban kerja maka akan tidak meningkatkan ataupun menurunkan tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Namun di sisi lain kepuasan kerja tidak dapat memediasi Beban Kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1) Baiknya pimpinan dan bagian kepegawaian khususnya yang memegang SDM logistik memberikan keadilan baik berupa kompensasi, fasilitas dan pengakuan sesuai dengan level manajerial pegawai dalam organisasi karena pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan menunjukkan komitmen dalam bekerja dan merasa puas; 2) Kepuasan kerja pegawai baiknya ditingkatkan agar dapat meningkatkan komitmen kerja serta dapat berperan sebagai perantara meningkatkan persepsi keadilan pegawai. Peningkatan kepuasan pegawai secara sederhana misalnya dengan mengevaluasi capaian kerja dan mengapresiasinya, mengadakan pengembangan pegawai, outing, outbond dan lain-lain. 3) Beban kerja sebaiknya tetap perlu dievaluasi meskipun tidak signifikan mempengaruhi kepuasan dan komitmen organisasional namun pengendalian tetap diperlukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan saja misalnya setahun sekali.

Terdapat hipotesis yang ditolak yaitu hipotesis kedua, keempat dan ketujuh. Konstruksi beban kerja merupakan faktor yang tidak signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini tidak menggunakan kuesioner terbuka yang menampung persepsi pegawai guna mendalami komitmen organisasional pegawai untuk bersungguh-sungguh mendapatkan kelulusan dalam sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Penelitian yang akan datang diharapkan menambah variabel penelitian yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu juga melakukan penelitian berkelanjutan dengan pertanyaan terbuka untuk menilai dan melihat respon subjektif pegawai serta menggunakan wawancara mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. M., & Bawono, A. D. B. (2021). Pengaruh Pengukuran Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Keadilan dalam Prosedur Evaluasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 12(1), 1026-1036.
- Alfian, S. P. D. (2017). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor PT.Kereta Api Indonesia*

- (*PERSERO*) Daerah Operasi II Bandung (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana).
- Darmawan, A., Syakuro, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Dan Pengembangan Karir, Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Halal Food Sambel Layah Corporation Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(3), 1937-1948.
- Dewantara, D. A., & Ikhrum, M. A. D. (2019). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 8(1).
- Hasyim, M. A. N., Astuti, W., Fadhila, N., & Artha, S. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan: Studi pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional Syariah, TBK Lingkup Jabar II. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(2), 225-230.
- Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), 848-864.
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Putri, M. A. (2018). Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Auditor Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 2(02).
- Rato, K. W., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 295-306.
- Riadi, M. (2018). Pengertian, Dimensi dan Pengukuran Beban Kerja. *Artikel ( <https://www.kajianpustaka.com/2018/01/pengertian-dimensi-danpengukuran-beban-kerja.html>, diakses 10 Oktober 2019)*.
- Sari, R. M., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen organisasional Di PT Jenggala Keramik Bali (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Setiawan, I. (2021). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 994-1003.
- Sopiah. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI
- Syarifah, S., Hidayati, T., & Robiansyah, R. (2021). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior perawat rsud inche abdoel moeis samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*, 6(3).
- Utami, N. N. G., Entang, M., & Tampubolon, R. (2019). Hubungan Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Komitmen Organisasional Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bogor. *Magma: Jurnal Magister manajemen*, 4(1).
- Wirawan. (2015). *Manajemen sumber daya manusia indonesia*. Depok: Rajawali Press.