

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BANK BNI KANTOR CABANG UTAMA MARGONDA, DEPOK, JAWA BARAT

Nurmaladita<sup>1)</sup>, Lucy Warsindah<sup>2)</sup>

<sup>1)2)</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti, Indonesia  
E-mail: <sup>1)</sup> dita.nurmalama@gmail.com, <sup>2)</sup>lucy.sonata@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat yang terdiri dari 113 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan statistik deskriptif dan juga *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari pengujian statistik deskriptif keadilan organisasi memiliki rata-rata sebesar 3.4531 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa keadilan organisasi di Bank BNI KCU Margonda sudah baik, sementara itu hasil statistik deskriptif kepuasan kerja memiliki rata-rata sebesar 3.473 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja di Bank BNI KCU Margonda sudah baik dan hasil statistik deskriptif komitmen organisasi memiliki rata-rata sebesar 3.591 yang menunjukkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa komitmen organisasi di Bank BNI KCU Margonda sudah baik. Hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan estimate ( $\beta$ ) 0.581 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan *p-value* sebesar  $0,034 < 0.05$ . Sementara itu hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan estimate ( $\beta$ ) 0.814 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dengan *p-value* sebesar  $0.000 < 0.05$ .

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat

### Pendahuluan

Perusahaan merupakan badan usaha yang mengolah sumber daya sedemikian rupa sehingga menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat. Jenis perusahaan saat ini beragam mulai dari perusahaan dagang, perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Salah satu bentuk perusahaan jasa adalah bank. Bank merupakan suatu badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan). Tabel di bawah ini menunjukkan data mengenai jumlah bank di Indonesia pada tahun 2013 berdasarkan kepemilikannya: berjumlah 120 bank

Berdasarkan data tersebut diatas, maka tingkat persaingan antar bank tersebut tidak dapat dihindarkan. Choudhary *et al.* (2013) mengatakan perusahaan jasa harus meningkatkan kualitas layanan karyawan agar pelayanan yang diberikan oleh karyawan tersebut dapat dirasakan dengan baik oleh konsumen. Salah satu cara untuk mendapatkan kualitas pelayanan yang baik dari seorang karyawan adalah perusahaan harus memberikan suatu kepedulian dengan memperlakukan karyawan secara adil.

Choudhary *et al.*, (2013) menjelaskan berdasarkan penelitiannya, bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Crow *et al.*, (2012) semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan berkorelasi dengan perilaku yang berhubungan dengan sikap yang positif dalam pekerjaan, termasuk peningkatan kinerja pekerjaan, keterbukaan terhadap inovasi, produktivitas pekerja,

kepuasan kerja dan tanggung jawab sosial yang positif, sementara rendahnya komitmen organisasi terkait dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan negatif dan perilaku seperti keinginan berpindah, penyimpangan kerja dan ketidakhadiran.

Penelitian yang dilakukan Dowden dan Tellier (2004) dalam Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa keadilan organisasi tidak hanya mempengaruhi komitmen namun juga berkorelasi dengan beberapa faktor organisasi, termasuk kepuasan kerja. Pelfrey (2007) dalam Crow *et al.*, (2012) melakukan penelitian yang menunjukkan efek kepuasan kerja sebagai mediator dalam berbagai model. Selanjutnya Mathieu dan Zajac (1990) dalam Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi hubungan antara berbagai variabel organisasi dan komitmen organisasi. Crow *et al.*, (2012) menemukan bahwa dengan melalui kepuasan kerja, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan semakin meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## **Studi Pustaka**

### **Keadilan Organisasi**

Moorman dan Nierhoff (1993) berpendapat bahwa keadilan organisasi berkaitan dengan cara di mana karyawan menentukan apakah perusahaan telah memperlakukan karyawan tersebut secara adil dalam pekerjaan. Chegini (2009) memberikan pendapat bahwa keadilan organisasi adalah kepuasan yang dirasakan karyawan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi.

Cropanzano *et al.*, (2007) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan evaluasi pribadi tentang etika dan moral perilaku manajerial yang berarti dalam menghasilkan keadilan organisasi mengharuskan manajemen untuk mengerti perspektif seorang karyawan. Kemudian Chen *et al.*, (2008) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai keadilan dalam alokasi sumber daya baik berupa imbalan atau hukuman yang dibuat oleh organisasi. Sedangkan menurut Baldwin (2006) keadilan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasa prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil yang didapatkan bersikap adil. Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan keadilan yang diberikan oleh perusahaan berupa pemberian imbalan, prosedur dan interaksi diberikan secara adil terhadap karyawan dalam perusahaan tersebut.

### **Jenis Keadilan Organisasi**

Menurut Baldwin (2006); Cropanzano *et al.*, (2007); Ardakani (2012) keadilan organisasi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Keadilan Distributif,
2. Keadilan Prosedural,
3. Keadilan Interaksional

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Donnelly (2008) kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan suka atau tidak suka karyawan tersebut dalam memandang pekerjaannya, artinya tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Chong Piao Ni *et al.*, (2011) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. terkait dengan produktivitas serta kesejahteraan pribadi.

### **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001); Donnelly (1996); Fichter dan Cipolla (2010) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)
2. Gaji yang diterima karyawan (*Salary*)
3. Kesempatan diberinya promosi jabatan dalam pekerjaan (*Opportunity for promotion*)
4. Atasan dan rekan kerja (*Supervisor and coworkers*)

### **Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2013) mengatakan komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan untuk keanggotan utama dalam organisasi.

Menurut Griffin (2004), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Dengan kata lain, komitmen merupakan pernyataan sikap loyalitas dari karyawan dan bentuk perhatian karyawan atas kelangsungan perusahaan. Menurut Alniacik (2012) komitmen organisasi merupakan sikap dari seorang individu karyawan terhadap perusahaan yang terdiri dari kepercayaan yang kuat dalam penerimaan sasaran dan nilai perusahaan, kemauan untuk melakukan upaya yang keras untuk perusahaan dan kemauan yang kuat untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan.

### **Bentuk Komitmen Organisasi**

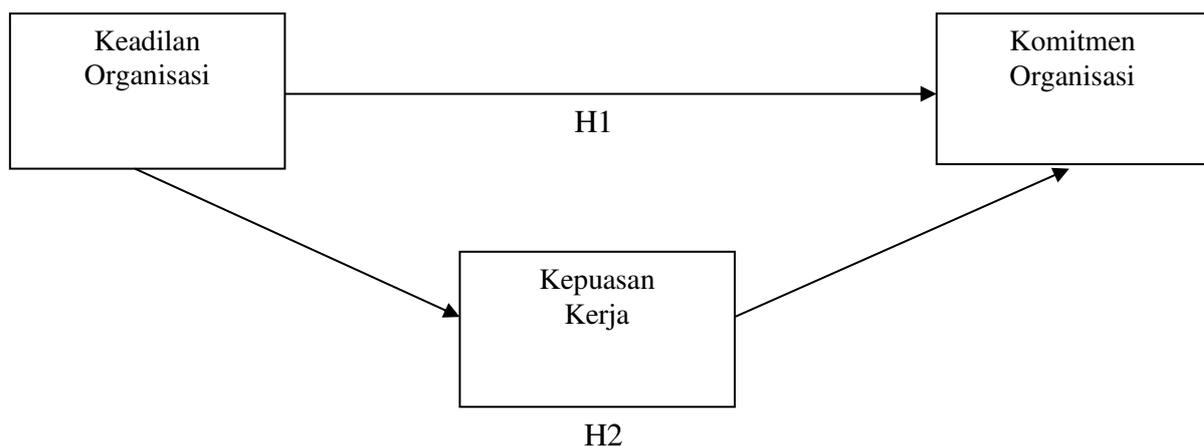
Allen dan Meyer (1990); Greenberg dan Baron (1997) mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga bentuk yaitu: 1) Komitmen Afektif (*Affective commitment*), 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), 3) Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

### **Kerangka Konseptual**

Banyaknya jumlah bank saat ini menyebabkan persaingan yang cukup tinggi bagi perusahaan bank, maka untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan memerlukan karyawan yang berkualitas. Hal ini dikarenakan karyawan yang berkualitas cenderung akan memberikan pelayanan yang lebih baik yang sesuai dengan keinginan konsumen. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas adalah memberikan keadilan dalam organisasi. Menurut Baldwin (2006) keadilan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasa prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil yang didapatkan bersikap adil. Cropanzano *et al.*, (2007) mengungkapkan terdapat tiga jenis keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Choudhary *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Griffin (2004) mengatakan komitmen organisasi

adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat dengan organisasinya. Greenberg dan Baron (1997) mengatakan komitmen organisasi terdiri dari tiga bentuk yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Penelitian yang dilakukan Dowden dan Tellier (2004) dalam Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa keadilan organisasi tidak hanya mempengaruhi komitmen namun juga berkorelasi dengan beberapa faktor organisasi, termasuk kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Mathieu dan Zajac (1990) dalam Crow *et al.*, (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi hubungan antara berbagai variabel termasuk komitmen organisasi. Dalam penelitiannya Crow *et al.*, (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat lebih meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian kerangka penelitian yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 Rerangka Konseptual Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja**

### Pengembangan Hipotesis

Choudhary *et al.*, (2013) menemukan dalam penelitiannya bahwa keadilan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya. Akpinar dan Tas (2010) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa keadilan organisasi akan meningkatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Crow *et al.*, (2012) juga sependapat dengan mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Demirel dan Yuçel (2013) juga mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Begitu pula dengan Dehkordi *et al.*, (2013) yang menemukan keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Niazi dan Ali (2014) menemukan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan lebih meningkat jika melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian Crow *et al.*, (2012) kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Choudhary *et al.*, (2013) "*Impact of Organizational Justice on Employee Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector*". Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *testing hypothesis* (uji hipotesis), Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang menyajikan data dan menjelaskan secara sistematis apa yang terjadi dalam perusahaan yang dalam suatu waktu dapat berubah sesuai dengan keadaan dan kemudian menganalisis berdasarkan teori yang ada.

### Variabel Dan Pengukuran

Terdapat tiga jenis variabel dalam penelitian ini yaitu keadilan organisasi (independen), komitmen organisasi (dependen) dan kepuasan kerja (intervening/mediator). Ketiga variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala interval. Adapun item-item pernyataan dari masing-masing variabel diadopsi dari:

1. Keadilan Organisasi diukur dengan menggunakan 3 dimensi dan 20 item pernyataan mengenai keadilan organisasi yang diadopsi dari Moorman dan Nierhoff (1993).
2. Kepuasan Kerja diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan mengenai kepuasan kerja yang diadopsi dari Weiss *et al.*, (1967) dalam Teh dan Sun (2012).
3. Komitmen Organisasi diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan yang diadopsi dari Mowday *et al.*, (1982); O'Reilly dan Chatman (1986) dalam Crow *et al.*, (2012).

Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan kriteria pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat *Coefficient Cronbach's Alpha* yang bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Metode pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* diolah dengan menggunakan software SPSS 21. *Cronbach's Alpha* yang cukup dapat diterima (*acceptable/reliable*) adalah minimum 0.60.

### Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BNI KCU Margonda, Depok, Jawa Barat yang berjumlah 113 orang. Total responden dengan jenis kelamin wanita lebih banyak dibanding responden pria yaitu sebanyak 66 karyawan wanita atau dengan persentase 58.4%. Responden dengan umur rata-rata usia < 30 Tahun yaitu sebanyak 43 karyawan atau dengan persentase sebesar 38.1% dari total keseluruhan responden. Responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 65 karyawan atau dengan persentase sebesar 57.5% dari total keseluruhan responden. Responden dengan lama bekerja  $2 \leq x \leq 5$  Tahun yaitu sebanyak 49 karyawan atau dengan persentase 43.4% dari total keseluruhan responden.

### Analisis Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, diperoleh nilai  $\beta = 0,518 > 0,5$  berarti pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi kuat dan positif. Dimana pengaruh positif berarti jika keadilan organisasi meningkat, maka komitmen organisasi akan meningkat dan sebaliknya.

Hipotesis pertama menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesisnya berbunyi:

H<sub>01</sub>: Tidak terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0,034 < 0,05$  sehingga keputusannya adalah  $H_{01}$  ditolak atau  $H_{a1}$  di terima yaitu terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Tabel 1 Hasil Estimasi

Hipotesis	Estimate ( $\beta$ )	$p$ -value	Keputusan
$H_1$ : Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi	0.518	0.034	Pengaruh kuat dan positif $H_0$ ditolak
$H_2$ : Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja	0.814	0.000	Pengaruh Kuat dan Positif $H_0$ ditolak

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, diperoleh nilai  $\beta = 0.814 > 0.5$  berarti pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja kuat dan positif. Dimana pengaruh positif berarti jika keadilan organisasi meningkat, maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan meningkat dan sebaliknya.

Hipotesis kedua menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, di mana bunyi hipotesis:

$H_{a2}$ : Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai  $p$ -value sebesar  $0.000 < 0,05$  sehingga keputusannya adalah  $H_{02}$  ditolak atau  $H_{a2}$  di terima yaitu terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,518 sedangkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah 0.814, berarti dengan melalui kepuasan kerja nilai koefisien  $\beta$  pengaruh keadilan terhadap komitmen organisasi lebih besar nilainya dibandingkan dengan nilai koefisien  $\beta$  pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

### Hasil Pembahasan

1. Berdasarkan hasil statistik deskriptif keadilan organisasi, dapat diketahui bahwa Bank BNI KCU Margonda sudah memiliki keadilan organisasi yang baik berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3.4531. Hasil ini mendukung penelitian Moorman dan Nierhoff (1993) dimana dalam penelitiannya memiliki hasil bahwa keadilan prosedural memiliki rata-rata tertinggi dibanding jenis keadilan organisasi lainnya dan dapat dikatakan sebagai faktor utama yang mempengaruhi keadilan dalam organisasi.
2. Berdasarkan hasil dari statistik deskriptif variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan Bank BNI KCU Margonda telah memiliki kepuasan kerjanya yang baik, hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.473. Hasil ini tidak mendukung penelitian Teh dan Sun (2012) dimana dalam penelitiannya *supervisor* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam organisasi.
3. Berdasarkan hasil statistik deskriptif komitmen organisasi, dapat diketahui bahwa karyawan Bank BNI KCU Margonda sudah memiliki komitmen yang baik berdasarkan nilai rata-rata sebesar 3.591. Karyawan cukup ingin menghabiskan sisa kariernya di

perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian Crow *et al.*, (2012) dimana dalam penelitiannya komitmen normatif merupakan faktor utama yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi.

4. Berdasarkan hasil analisis pengaruh dan pengujian hipotesis sebagai berikut:
  - a) Hasil analisis pengaruh dan pengujian hipotesis pertama menunjukkan terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi berdasarkan nilai  $\beta$   $0.518 > 0.5$  dan  $p$ -value sebesar  $0,034 < 0.05$ . Hasil ini mendukung penelitian Choudhary *et al.*, (2013) yang didalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya.
  - b) Hasil analisis pengaruh dan pengujian hipotesis kedua menunjukkan terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berdasarkan nilai  $\beta$   $0.814 > 0.5$  dan  $p$ -value  $0.000 < 0.05$ . Hasil estimate ( $\beta$ ) pengaruh keadilan terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 0.518 lebih kecil dibandingkan estimate ( $\beta$ ) pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 0.814. Hasil ini mendukung penelitian Crow *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan lebih meningkat jika melalui kepuasan kerja.

### Kesimpulan

1. Dari hasil statistik deskriptif untuk variabel keadilan organisasi, diketahui nilai rata-rata adalah sebesar 3.4531 yang artinya adalah rata-rata karyawan Bank BNI KCU Margonda, Depok setuju telah memiliki keadilan organisasi..
2. Dari hasil statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja, diketahui nilai rata-rata adalah sebesar 3.473 yang artinya adalah rata-rata karyawan Bank BNI KCU Margonda, Depok setuju telah memiliki kepuasan kerja.
3. Dari hasil statistik deskriptif untuk variabel komitmen organisasi, diketahui nilai rata-rata adalah sebesar 3.591 yang artinya adalah rata-rata karyawan Bank BNI KCU Margonda, Depok setuju telah memiliki komitmen organisasi.
4. Hasil pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan  $p$ -value sebesar  $0.034 < 0.05$  dengan  $estimate$  0.518 yang artinya keputusan hipotesis penelitian ini  $H_0$  ditolak. Hasil pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh hasil  $\beta$   $0.814 > 0.5$  dan  $p$ -value  $0.000 < 0.05$  yang menghasilkan keputusan  $H_0$  ditolak.. Hasil  $estimate$  pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki hasil yang lebih besar dibandingkan hasil estimate pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi ( $0.8142 > 0.518$ ) maka dengan melalui variabel kepuasan kerja akan meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi secara lebih signifikan dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

### Daftar Pustaka

- Akpinar, Ali, Tas Talip, Yunus 2010 . Effect of Organizational Justice and Trust in Supervisor on Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*.
- Allen, Natalie J., and Meyer, John P. 1990 . The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63.1-18.
- Alniacik, Umit., Alniacik, Esra., Akcin, Kultigin., and Erat, Serhat. 2012. Relationship Between Career Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*. 58.355-362.

- Ardakani, S.R. 2012 . The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention. *Journal of American Science*. Vol 8 (2).
- Asep Hermawan. 2013 . *Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Metode Campuran*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Aziri, Brikend. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*.. Vol. 3. Issue 4. PP: 77-86.
- Baldwin, Susanna. 2006 . Organizational Justice. *Institute for Employment Studies*.
- Chegini, M.G. 2009. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*. 1(2):171-174. ISSN 1945-5488. J.Korean Acad Nurs. 39 (4). 499-507.
- Chen, Y., Lin, C., Tung, Y., and Ko, Y. 2008. Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: The Beneficiary Perspective. *Social Behavior and Personality*. 36 (3). 289-301.
- Choudhary, Neetu., Deswal, Rajender K.,and Philip, P.J. 2013. Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcome: A Study of Indian Insurance Sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior*.Vol XII No.4.
- Cropanzano, Russell., Bowen, Zinta S., Bobocel, D. Ramona.,and Rupp, Deborah E. 2001. Moral Virtues, Fairness Neurtistics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58. 164-209.
- Cropanzano, Russell., Bowen, David E.,and Gilliland, Stephen W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*,
- Crow, Matthew S., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. 2012 . Organizational Justice and Organizational Commitment Among Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 35 No.2.pp 402-423.
- Dehkordi, Fariba Rafei., Mohammadi, Sardar., and Yektayar, Mozafar . 2013. Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Dictorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. 3 (3): 696-700. Pelagia Research Library. ISSN: 2248-9215.
- Demirel, Yavuz., and Yucel, Ilhami. 2013 . The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*. Vol. 11 No.3.
- Donnelly, Gibson I. 2008 . *Organisasi*. Jilid 1. Tangerang: Bina Rupa Aksara.
- Elma, Cevat . 2013 . The Predictive Value of Teachers Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction. *Eurasian Journa of Educational Research*. Issue 51. 157-176.
- Fichter, Courtney., and Cipolla, John. 2010. Role Conflict, Role Ambiguity, Joh Satisfaction and Burnout Among Financial Advisors. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge. Vol. 15. No.2. pp 256-261.
- Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H., and Konopaske, R. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11<sup>th</sup>edition. New York: McGraw- Hill Irwin.

- Griffin, R.W. 2004 . *Management*. 7<sup>th</sup> edition. Massachussetts: Houghton Mifflin Company.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Islam, Talat., Khan, Saif Ur Rehman., NorulKamar, Ungku., Ali, Ghulam., Ahmed, Ishfaq., and Bowra, Z.A. 2013 . Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*.103. 1238-1242.
- Komi Damayanti dan Fendy Suhariadi. 2003. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi di PT. Haji Ali Sejahtera Surabaya.
- Moorman, Robert H., and Niehoff, Brian P. 1993. Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36.3.527.
- Nazari, Kamran and Emami, Mustafa 2012. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.3 No.9.
- Niazi, Amna and Ali, Muhammad 2014. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction on Organizational Behavior. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. ISSN (2226-8235).Vol 3.Issue 2.
- Piao Ni, Chong.,Ka Yin, Kah., Pik Yee, Law.,Cian Sin, Tee., and Sin Ling, Tey 2011. An Evaluation of The Factors That Affecting The Job Satisfaction and Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Industry.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. 15<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for Business*. Fourth edition. New York: John Wiley and Sons.
- Teh, Pei-Lee and Sun, Hongyi . 2012 . Knowledge Sharing, Job Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 112 No 1.pp 64-82.
- Usmani, Sania and Jamal, Siraj. 2011 . Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Spatial Justice and Temporal Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Society of Interdisciplinary Business Research*. Vol. 2(1).