PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN PERBANKAN SWASTA DI DKI JAKARTA

Darra Pradita Hidayat
Universitas Trisakti
Email : darrapraditahidayat@gmail.com

Abstract

This research refers to a previous study conducted by Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee Jae-Jin and Joo (2011) and completed by Andy Myhill & Ben Bradford (2012). This research is about "The Impact of Organizational Justice to Affective Commitment mediated by Job Satisfaction on Banking Companies In Jakarta". The background of this research is to analyze the Affective Commitment as determining factors dedication and loyalty in banking industry. The purpose of this research was to examine the impact of Organizational Justice to Affective Commitment mediated by Job Satisfaction. The design of this research using primary data obtained by distributing questionnaires to 130 employees of Private Bank in Jakarta. Data analysis method used in this research is Structural Equation Model (SEM). The results of this research concluded that there is a positive effect of Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice against Affective Commitment through Job Satisfaction.

Keywords: *Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Affective commitment, Internal Marketing, Industrial Banking.*

PENDAHULUAN

Industri perbankan merupakan salah satu jenis industri yang saat ini dihadapkan pada iklim persaingan lingkungan yang sedang bertumbuh dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Persaingan menjadi semakin tajam seiring dengan masuknya bank-bank asing yang turut memperebutkan nasabah pada pasar yang sama. Dinamika persaingan yang begitu ketat di sektor industri perbankan, memerlukan antisipasi dini dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan (Nina, 2009).

Salah satu masalah yang terjadi belakangan ini adalah banyaknya Bank yang memangkas ribuan karyawan secara sepihak. Hal ini terjadi karena perusahaan akan melakukan mutasi besar-besaran kepada karyawannya yang bekerja tidak sesuai ekspektasi dan harapan dalam bekerja. Selain itu juga ada kecurangan dalam bekerja dari karyawan yang mengakibatkan ruginya perusahaan dalam jumlah besar.

Komitmen terhadap organisasi, merupakan bagian dari perilaku kerja atau sikap kerja dan nilai kerja (Robbins, 2011). Menurut Robbins (2011) sikap kerja ini mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas kerja. Terciptanya komitmen organisasi yang kuat diharapkan dapat mendorong terciptanya tujuan perusahaan. Karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada perusahaan, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak kepada kinerja perusahaan.

Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa dari beberapa dimensi keadilan organisasi, keadilan prosedural memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan dimensi lainnya (Masterson *et al.,* 2000 & Loi *et al.,* 2009). Keadilan prosedural menjadi hal yang dianggap paling penting karena ketika keadilan prosedural berada pada tingkat yang baik, maka karyawan akan merasa lebih percaya dan cenderung akan sulit untuk dapat mempertanyakan *outcome* (keadilan disributif) yang mereka telah atau akan terima.

Penelitian ini menguji pengaruh pemasaran internal dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepuasan konsumen didasarkan pada penelitian - penelitian sebelumnya (Chang, 2007; Kudo *et al.,* 2006; Greene *at al.*, 1994). Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan teori terutama yang berkaitan dengan pemasaran internal.

LANDASAN TEORI

Keadilan Organisasi

Di Indonesia, ketidakadilan di tempat kerja banyak sekali terjadi. Sebagai contoh, para karyawan yang merasakan bahwa jumlah pesangon yang akan mereka terima terlalu sedikit dan ketidakadilan tersebut telah mengakibatkan konflik antara karyawan dengan pimpinan (Panggabean, 2004). Menurut Panggabean (2004), Keadilan organisasi pada hakikatnya adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa perilaku keorganisasian.

Keadilan Prosedural

Keadilan Prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin & Sweeney, 1992). Anggapan adil (tidak adil) mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya (rendahnya) keadilan prosedural menurut bawahan.

Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan konsep keadilan yang menitikberatkan pada persepsi dari individu terhadap kualitas yang dirasakan berdasarkan pengalaman yang dirasakan dari perlakuan yang diberikan ketika perusahaan mengimplementasikan prosedur kerja mereka. Persepsi dari keseimbangan interaksi oleh konsumen timbul secara bertahap dari waktu ke waktu dan tidak dipengaruhi oleh keinginan individu (Ladebo *et al.,* 2008).

Keadilan Distributif

Pada awalnya keadilan distributif dikenal sebagai teori keadilan (*Equity Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan *outcomes* yang ia terima dengan *inputs* yang ia berikan dan kemudian membandingkannya dengan *outcomes* dan *inputs* dari yang dijadikan pembanding (Panggabean, 2004).

Komitmen Afektif

Komitmen afektif dikembangkan terutama dari pengalaman kerja yang positif, seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi, dan berhubungan dengan hasil yang diinginkan, seperti tingkat yang lebih tinggi dari perilaku warga organisasi, dan tingkat yang lebih rendah dari perilaku penarikan seperti absensi dan keterlambatan (Wasti *et al.,* 2002).

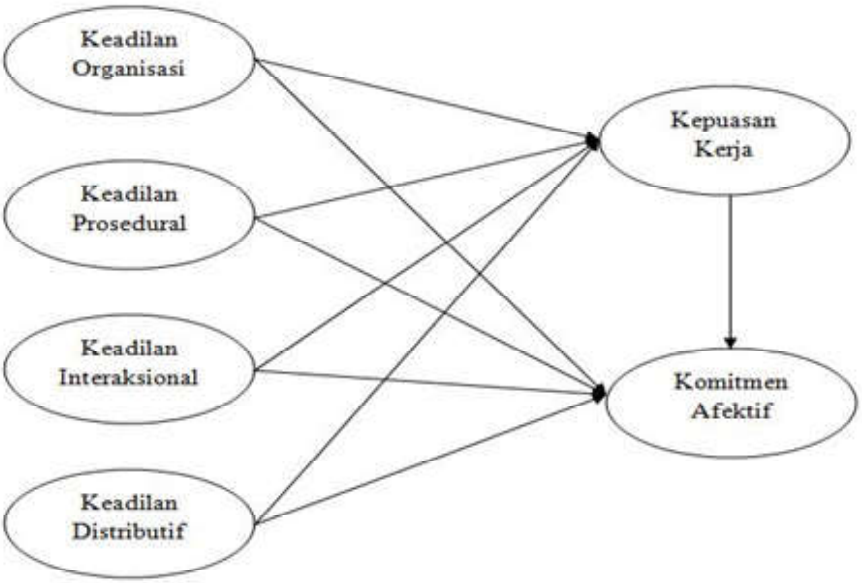
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual yang memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah persepsi apa yang diharapkan dengan hasil yang didapat sesuai, bahkan lebih dari cukup (Griffin *et al.,* 2010). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sifat yang positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang buruk terhadap pekerjaannya (Turkyilmaz *et al.,* 2011). Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor paling mendasar yang mengarah ke perilaku organisasi, tindakan seperti membantu tugas-tugas karyawan lain bahkan ketika tidak diperlukan oleh organisasi, yang nantinya akan berdampak pada efektivitas organisasi (Kemery *et al.,* 1996).

Pemasaran Internal

Pemasaran Internal pada mulanya dikemukakan sebagai suatu pendekatan bagi manajemen jasa yang berupa penanaman konsep pemasaran tradisional dan bauran pemasaran pada semua karyawan sebagai pelanggan dalam organisasi sehingga karyawan bisa meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatkan hubungan pasar internal (Ahmed *et al.,* 2003). Pemasaran Internal merupakan penanaman konsep teori dan praktek pemasaran terhadap orang yang melayani pelanggan (karyawan) sehingga menghasilkan tenaga kerja yang baik. Latihan dasarnya dilakukan dimana sebelum karyawan berinteraksi dengan pelanggan yang sebenarnya, terlebih dahulu mereka harus mencoba berinteraksi kepada pegawai lainnya.

Kerangka Konseptual



Perumusan Hipotesis

Menurut penelitian sebelumnya terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja (Rosebella, 2014). Penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi penilaian karyawan terhadap adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya. Karena keadilan organisasi merupakan hal yang penting untuk menciptakan rasa kepuasan kerja pada karyawan. Oleh sebab itu, peneliti mengusulkan hipotesa pertama adalah:

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Menurut Greenberg (1990), puas atau tidaknya karyawan dengan sistem yang ada pada perusahaan ditentukan oleh persepsi mereka tentang keadilan prosedural. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 1a (satu a) adalah:

$H1_a$: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Menurut Greenberg (1990), keadilan interaksional terdiri dari dua jenis perlakuan interpersonal. Keadilan interpersonal pertama, mencerminkan sejauh mana orang diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan rasa hormat oleh pemerintah atau pihak ketiga yang terlibat dalam melaksanakan prosedur atau menentukan hasil. Yang kedua, keadilan informasi, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur yang digunakan dalam suatu cara tertentu atau mengapa hasil dibagikan secara tertentu. Dimana kecukupan penjelasan lebih lazim, tingkat persepsi keadilan informasi tinggi. Dalam Bellino (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh keadilan interaksional. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 1b (satu b) adalah:

$H1_b$: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Greenberg (1990), Cropanzano & Folger (1998) dalam Fernandes (2006) menjelaskan bahwa keadilan distributif diartikan sebagai cara pandang yang dinyatakan oleh individu mengenai disributif dari sumber daya–sumber daya dan hasil atau alokasi yang diterimanya dengan cara membandingkannya pada orang lain. Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan/ organisasi tempat dimana ia bekerja, maka hal ini akan mempengaruhi sikapnya dalam bekerja. Menurut Lind & Tyler (1998), keadilan distributif memiliki peran penting dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 1c (satu c) adalah:

$H1_c$: Keadilan disributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Widyaningrum (2010) berpendapat bahwa upaya untuk membangun komitmen karyawan adalah dengan cara organisasi memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan, karena keadilan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan perlakuan adil, akan membangkitkan sikap positif pada organisasi, antara lain dalam bentuk kepuasan dan komitmen. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan hipotesa kedua:

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Menurut Hasmarini & Yuniawan (2008) terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Ini berarti bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenal prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 2a (dua a) adalah:

$H2_a$: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Menurut Budiarto & Wardani (2005) terdapat pengaruh positif antara keadilan interaksional dengan komitmen afektif. Karena keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya komitmen terhadap organisasi. Menurut Faturochman (2002), keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seseorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Ketika sudah terbentuk keharmonisan hubungan sosial dalam perusahaan maka terbentuklah komitmen terhadap perusahaan. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 2b (dua b) adalah:

$H2_b$: Keadilan interkasional berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Penelitian Hasmarini & Yuniawan (2008) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara keadilan distributif dengan komitmen afektif. Jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka mereka akan cenderung setia pada perusahaan. Karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa 2c (dua c) adalah:

$H2_c$: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Pada penelitian sebelumnya, Darmawan (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap komitmen organisasi. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi

cenderung merasa tingkat komitmennya lebih tinggi. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan agar komitmen seorang karyawan terhadap tempat bekerjanya tinggi. Maka dengan ini, peneliti mengusulkan hipotesa ketiga adalah:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

METODELOGI PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee & Jae-Jin Joo (2011) dan dilengkapi oleh Andy Myhill & Ben Bradford (2012). Rancangan penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang pada umumnya menjelaskan tentang karakteristik pengaruh-pengaruh tertentu atau perbedaan-perbedaan antar kelompok atau independensi dari dua faktor atau lebih dalam suatu situasi (Sekaran, 2009).

Variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Spector (2001); Colquitt *et al*., 2001; Lind & Tyler (1988); Lambert *et al*., 2007; Gau (2010). Selanjutnya pengukuran variabel-variabel di bawah ini menggunakan satu metode pengukuran untuk menguji indikator atas keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keadilan distributif sebagai variabel *independent* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, komitmen afektif sebagai variabel *dependent*, dan pemasaran internal sebagai variabel kontrol.

1. Variabel X (*independent*) adalah keadilan prosedural, keadilan interaksional dan keadilan distributif. Variabel-variabel ini masing–masing memiliki 5 (lima) *item* pernyataan yang diadopsi dari Spector (2001) adalah sebagai berikut:

   Keadilan prosedural:

   1. Penilaian yang adil dikaitkan dengan pendidikan dan jabatan, bukan pertemanan.

   2. Evaluasi kinerja wajar, karena mencerminkan apa yang telah saya lakukan.

   3. Tekanan dari luar tidak mempengaruhi evaluasi kinerja saya.

   4. Standar kinerja digunakan untuk evaluasi kerja.

   5. Selama periode evaluasi berlangsung, karyawan dan *supervisor* saling berkomunikasi.

Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 130 (seratus tiga puluh) orang karyawan Bank Swasta Konvensional di Jakarta, diantaranya PT. Bank Mega Tbk, PT. Bank Panin Tbk dan PT. Bank Permata Tbk yang telah bekerja minimal 3 (tiga) bulan di perusahaannya. Metode penelitian sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling,* yaitu suatu prosedur subjektif yang dalam hal ini kerangka sampelnya tidak tersedia, sampel yang diambil tidak secara acak dan mempunyai kriteria tertentu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling.* Penarikan sampel ini dilakukan berdasarkan pertimbangan merupakan bentuk penarikan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu (Hermawan, 2009).

Metode Analisis Data

Metode alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang digunakan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel dependent dengan variabel *independent* yang sifatnya membentuk suatu *path* (jalur). Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM merupakan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Pengaruh itu dibangun secara satu atau beberapa variabel independen. Pada teknik analisis SEM programnya menggunakan program AMOS versi 6.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui pada *Absolute Fit Measure* syarat utama nilai *Chi Cquare* tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai *Chi Square* sebesar 840.976 dengan *p-value* 0.000 (á < 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *Poor Fit*. Namun seperti yang telah diketahui bahwa SEM sangat sensitif terhadap jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian, artinya jumlah responden yang semakin banyak tentunya akan semakin baik. Akan tetapi disisi lain dapat menyebabkan nilai CMIN semakin besar sehingga Ho gagal ditolak pada pengujian *Goodness of Fit* ini. Oleh karena itu kita dapat melihat nilai RMSEA dinyatakan *Poor Fit* yaitu sebesar 0.119 (lebih besar dari 0.10).

Uji Goodness of Fit Model
Pengujian *Goodness of Fit Model* 1

Jenis pengukuran	*Goodness of Fit Index*	Hasil Pengukuran	*Cut-off*	Kesimpulan
Absolute Fit Measures	*Chi square*	840.976	X^2 *hit* < x^2 *tabel (df* = 296)	*Poor Fit*
	p-value	0.000	= 0.05	*Poor Fit*
	RMSEA	0.119	= 0.10	*Poor Fit*
Incremental Fit Measures	*TLI*	0.617	= 0.90	*Poor Fit*
	NFI	0.554	= 0.90	*Poor Fit*
	CFI	0.651	= 0.90	*Poor Fit*
Parsimonious Fit Measures	*Normed chi square*	2.841	Batas bawah 1, batas atas 5.	*Goodness of Fit*

Sumber: Hasil pengolahan data AMOS (lihat lampiran).

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui pada *Absolute Fit Measure* syarat utama nilai *Chi Cquare* tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai *Chi Square* sebesar 840.976 dengan *p-value* 0.000 (á < 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *Poor Fit*. Namun seperti yang telah diketahui bahwa SEM sangat sensitif terhadap jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian, artinya jumlah responden yang semakin banyak tentunya akan semakin baik. Akan tetapi disisi lain dapat menyebabkan nilai CMIN semakin besar sehingga Ho gagal ditolak pada pengujian *Goodness of Fit* ini. Oleh karena itu kita dapat melihat nilai RMSEA dinyatakan *Poor Fit* yaitu sebesar 0.119 (lebih besar dari 0.10).

Kriteria berdasarkan pada *Incremental Fit Measures* dapat dilihat dari nilai NFI sebesar 0.554 (e" 0.90 atau mendekati 1), TLI sebesar 0.617 (e" 0.90 atau mendekati 1), CFI sebesar 0.651 (e" 0.90 atau mendekati 1). Maka, nilai dari NFI, TLI dan CFI *Poor Fit*. Karena nilainya masih jauh di bawah kriteria, yaitu e" 0.90.

Kriteria berdasarkan *Parsimonious Fit Measure* dengan melihat nilai *Normed Chi Square* sebesar 2.841 (memenuhi syarat batas bawah 1 dan batas atas 5). Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model ini masih dinyatakan layak untuk dipergunakan sebagai alat dalam mengkonfirmasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada atau dapat dikatakan model ini *Goodness of Fit.*

Pengujian *Goodness of Fit Model* 2

Jenis pengukuran	***Goodness of Fit Index***	**Hasil Pengukuran**	***Cut-off***	**Kesimpulan**
Absolute Fit Measures	*Chi square*	603.230	X^2 *hit* < x^2 *tabel (df* = 289*)*	*Poor Fit*
	p-value	0.000	= 0.05	*Poor Fit*
	RMSEA	0.092	= 0.10	*Goodness of Fit*
Incremental Fit Measures	*IFI*	1.000	= 0.90	*Goodnessof Fit*
	NFI	1.000	= 0.90	*Goodness of Fit*
	CFI	1.000	= 0.90	*Goodness of Fit*
Normed chi square		2.087	Batas bawah 1, batas atas 5.	*Goodness of Fit*

Sumber: Hasil pengolahan data AMOS (lihat lampiran).

Berdasarkan model diatas, dapat diketahui pada *Absolute Fit Measure* syarat utama nilai *Chi Square* tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai *Chi Square* sebesar 603.230 dengan *p-value* 0.000 (á < 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *poor fit*. Namun seperti yang telah diketahui bahwa SEM sangat sensitif terhadap jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian, artinya jumlah responden yang semakin banyak tentunya akan semakin baik. Akan tetapi disisi lain dapat menyebabkan nilai CMIN semakin besar sehingga Ho gagal ditolak pada pengujian *goodness of fit* ini. Kita dapat melihat nilai RMSEA sebesar 0.092 (lebih kecil dari 0.10), sehingga model ini dikatakan *Goodness of Fit*.

Kriteria berdasarkan pada *Incremental Fit Measures* dapat dilihat dari nilai NFI sebesar 1.000 (e" 0.90 atau mendekati 1), IFI sebesar 1.000 (e" 0.90 atau mendekati 1), CFI sebesar 1.000 (e" 0.90 atau mendekati 1). Maka, nilai dari NFI, IFI dan CFI G*oodness of Fit*. Karena nilainya sesuai dengan kriteria yaitu e" 0.90.

Kriteria berdasarkan *Parsimonious Fit Measure* dengan melihat nilai *Normed Chi Square* sebesar 2.087 (memenuhi syarat batas bawah 1 dan batas atas 5). Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model ini masih dinyatakan layak untuk dipergunakan sebagai alat dalam mengkonfirmasi teori yang telah dibangun berdasarkan data observasi yang ada atau dapat dikatakan model ini *Goodness of Fit.*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Deskripsi data merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan–pernyataan di dalam kuesioner. Deskripsi data bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang ditinjau dari nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi.

Mean adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden terhadap variabel yang diteliti, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden. Tidak ada batasan pada nilai standar deviasi, namun nilai standar deviasi yang menjauhi angka nol menunjukkan bahwa penyebaran data (jawaban responden) adalah beragam (bervariasi). Nilai minimum adalah jawaban (skala) terendah yang dipilih responden, dan nilai maksimum adalah jawaban (skala) tertinggi yang dipilih responden. Dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel penelitian, yaitu variabel keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan distributif, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Berikut ini statistik deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1 menunjukan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel keadilan prosedural yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Variabel keadilan prosedural menunjukkan rata-rata sebesar 3.98. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju dengan keadilan dalam melakukan penilaian dan evaluasi kinerja di perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0.84 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 1

Statistik Deskriptif Keadilan Prosedural

No.	*Items*	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Penilaian yang adil dikaitkan dengan pendidikan dan jabatan, bukan pertemanan.	130	4.02	0.93
2.	Evaluasi kinerja wajar, karena mencerminkan apa yang telah saya lakukan.	130	4.10	0.75
3.	Tekanan dari luar tidak mempengaruhi evaluasi kinerja saya.	130	3.66	0.94
4.	Standar kriteria digunakan untuk evaluasi kinerja.	130	3.96	0.77
5.	Selama periode evaluasi berlangsung, karyawan dan *supervisor* saling berkomunikasi.	130	4.16	0.79
	Mean		**3.98**	**0.84**

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 2

Statistik Deskriptif Keadilan Interaksional

No.	*Items*	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Atasan saya menghormati pendapat saya.	130	3.99	0.68
2.	Atasan saya menghindari penilaian yang bersifat pribadi.	130	3.76	0.86
3.	Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.	130	3.96	0.68
4.	Atasan saya menghormati hak-hak saya sebagai bawahan.	130	3.96	0.69
5.	Atasan saya mencoba untuk jujur dengan saya.	130	3.87	0.73
	Mean		**3.91**	**0.73**

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel di atas menunjukan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel keadilan interaksional yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Variabel keadilan interaksional menunjukkan rata-rata sebesar 3.91. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju, *supervisor* berlaku secara adil terhadap karyawan–karyawannya yaitu dengan mendapatkan hak yang layak dan sesuai dalam peraturan di perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0.73 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 3
Statistik Deskriptif Keadilan Distributif

No.	*Items*	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Saya dihargai karena pekerjaan saya.	130	3.97	0.67
2.	Imbalan yang saya dapat adalah adil dan sesuai dengan pengalaman kerja saya sebelumnya.	130	3.68	0.91
3.	Saya dihargai sesuai dengan apa yang saya kerjakan di perusahaan.	130	3.71	0.84
4.	Evaluasi kinerja mencerminkan tanggung jawab pekerjaan saya.	130	4.01	0.62
5.	Evaluasi kinerja mencerminkan kesulitan pekerjaan saya.	130	3.53	0.88
	Mean		**3.78**	**0.78**

Tabel 4
Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

No.	*Items*	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya.	130	3.74	0.70
2.	Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari orang lain.	130	3.61	0.78
3.	Saya menghabiskan waktu saya dengan bekerja keras.	130	3.82	0.72
4.	Saya merasa dihargai dalam pekerjaan saya.	130	3.67	0.73
5.	Saya senantiasa siap untuk melakukan pekerjaan saya.	130	4.01	0.62
6.	Pekerjaan saya penting dalam hidup saya.	130	3.87	0.84
	Mean		**3.79**	**0.73**

Tabel di atas menunjukan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel keadilan distributif yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Variabel keadilan distributif menunjukkan rata-rata sebesar 3.78. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju atas keadilan perusahaan dalam memberikan gaji yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan masing-masing karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0.78 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi

Tabel di atas menunjukan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel kepuasan kerja yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata sebesar 3.79. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju atas kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, karyawan juga cukup dihargai akan pekerjaannya di perusahaan. Nilai standar deviasi sebesar 0.73 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel di atas menunjukan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel komitmen afektif yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan

Tabel 14

Statistik Deskriptif Komitmen Afektif

No.	*Items*	N	Mean	Standar Deviasi
1.	Saya sangat dikenal sebagai karyawan dari perusahaan ini.	130	3.55	0.80
2.	Saya merasa mempunyai ikatan yang kuat dengan perusahaan ini.	130	3.38	0.83
3.	Pekerjaan sangat berarti bagi saya.	130	3.90	0.66
4.	Perusahaan ini seperti sebuah keluarga dan saya menjadi salah satu dari mereka.	130	3.83	0.75
5.	Saya berharap untuk tetap bekerja disini sampai pensiun.	130	3.22	1.20
	Mean		**3.58**	**0.85**

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Variabel komitmen afektif menunjukkan rata-rata sebesar 3.58. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju atas komitmen yang diberikan terhadap perusahaan. Semakin tinggi keadilan yang diperoleh karyawan, maka akan tinggi pula komitmen karyawan yang akan diberikan pada perusahaan. Bahkan, karyawan senantiasa siap membela perusahaan atas komitmen yang dijaga oleh karyawan. Nilai standar deviasi sebesar 0.85 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1

Hipotesis pertama menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan Kerja, dimana bunyi hipotesa nol (Ho1) dan hipotesa alternatif (Ha1) adalah sebagai berikut:

H_{o1} : Keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

H_{a1} : Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 16 menunjukkan bahwa *p-value* pada hipotesis pertama sebesar 0.042 < *alpha* 0.05. Dengan demikian H_{o1} ditolak dan H_{a1} gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.466 menunjukkan arah positif antara kedua variabel. Yang artinya semakin besar keadilan organisasi, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosebella (2014). Penelitian ini menjelaskan bahwa Keadilan organisasi merupakan persepsi penilaian pegawai terhadap adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya. Karena keadilan organisasi merupakan hal yang penting untuk menciptakan rasa kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu jika

Tabel 16
Hasil Pengujian Hipotesis 1

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan organisasi→ Kepuasan Kerja	0.466	0.042	Ha1 gagal ditolak

Tabel 17
Hasil Pengujian Hipotesis 1a

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan prosedural→ Kepuasan kerja	0.165	0.067	Ha1a gagal ditolak

dilihat dari karakteristik responden, masa kerja karyawan mayoritas > 5 tahun. Karyawan yang sudah bekerja > 5 tahun adalah karyawan yang telah puas akan pekerjaannya, karena para karyawan telah menganggap bahwa adanya keadilan dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

Hipotesis 1a

Hipotesis 1a (satu a) menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja, dimana bunyi hipotesa nol (Ho1a) dan hipotesa alternatif (Ha1a) adalah sebagai berikut:

$Ho1_a$: Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

$Ha1_a$: Keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 17, menunjukkan bahwa *p-value* pada hipotesis 1a (satu a) sebesar 0.067 < *alpha* 0.05 dengan demikian H_{o1a} ditolak dan H_{a1a} gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.165 menunjukkan arah positif antara kedua variabel. Yang artinya semakin baik keadilan prosedural, maka kepuasan kerja karyawan untuk mendapatkan hak yang diinginkan juga semakin tinggi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Greenberg (1990) yang mengatakan bahwa karyawan yang berada dalam suatu organisasi akan merasa dihargai apabila prosedur yang ditanamkan memperlakukan mereka dengan hormat dan adil, membuat lebih mudah diterima meskipun mereka tidak menyukai hasil dari keputusan itu sendiri, ini merupakan salah satu faktor terpenting didalam tempat kerja saat ini dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Puas atau tidaknya karyawan dengan sistem yang ada pada perusahaan ditentukan oleh persepsi mereka tentang keadilan prosedural.

Tabel 17
Hasil Pengujian Hipotesis 1a

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan prosedural→ Kepuasan kerja	0.165	0.067	Ha1a gagal ditolak

Tabel 18
Hasil Pengujian Hipotesis 1b

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan interaksional→ Kepuasan kerja	0.126	0.039	Ha1b gagal ditolak

Hipotesis 1b

Hipotesis 1b (satu b) menguji pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dimana bunyi hipotesa nol (Ho1b) dan hipotesa alternatif (Ha1b) adalah sebagai berikut:

$Ho1_b$: Keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

$Ha1_b$: Keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil dari tabel 18 dikatakan bahwa nilai *p-value* untuk hipotesa 1b (satu b) adalah sebesar 0.039 < *alpha* 0.05 dengan demikian Ho1b ditolak dan Ha1b gagal ditolak. Adapun pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.126 menunjukkan adanya hubungan antara kedua variabel yang artinya semakin besar keadilan interaksional maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis 1c

Hipotesis 1c (satu c) menguji pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, dimana bunyi hipotesa nol (Ho1c) dan hipotesa alternatif (Ha1c) adalah sebagai berikut:

$Ho1_c$: Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh positif terhada Kepuasan kerja.

$Ha1_c$: Keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 19, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa 1c (satu c) sebesar 0.013 < *alpha* 0.05 dengan demikian $Ho1_c$ ditolak dan $Ha1_c$ gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.344 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar keadilan distributif, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keadilan distributif diartikan sebagai cara pandang yang dinyatakan oleh individu mengenai disributif dari sumber daya–sumber daya dan hasil atau alokasi yang diterimanya dengan cara membandingkannya pada orang lain (Greenberg, 1990; Cropanzano & Folger, 2006). Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan/ organisasi tempat dimana ia bekerja, maka hal ini akan mempengaruhi sikapnya dalam bekerja.

Hipotesis 2

Hipotesis kedua menguji pengaruh Keadilan organisasi terhadap Komitmen afektif, dimana bunyi hipotesa nol (Ho2) dan hipotesa alternatif (Ha2) adalah sebagai berikut:

$Ho2$: Keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

$Ha2$: Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Tabel 19
Hasil Pengujian Hipotesis 1c

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan distributif→ Kepuasan kerja	0.344	0.013	Ha1c gagal ditolak

Tabel 20
Hasil Pengujian Hipotesis 2

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan organisasi→ Komitmen afektif	0.217	0.028	Ha2 gagal ditolak

Berdasarkan tabel 20, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa kedua sebesar 0.028 < *alpha* 0.05 dengan demikian $H_{o}2$ ditolak dan $H_{a}2$ gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.217 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar keadilan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Widyaningrum (2010) berpendapat bahwa upaya untuk membangun komitmen karyawan adalah dengan cara organisasi memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan, karena keadilan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan perlakuan adil, akan membangkitkan sikap positif pada organisasi, antara lain dalam bentuk kepuasan dan komitmen. Pengaruh antara keadilan organisasi dengan komitmen afektif di penelitian yang terdahulu menyatakan bahwa Keadilan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif.

Hipotesis 2a

Hipotesis 2a (dua a) menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif, dimana bunyi hipotesa nol (Ho2a) dan hipotesa alternatif (Ha2a) adalah sebagai berikut:

$Ho2_{a}$: Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

$Ha2_{a}$: Keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Berdasarkan tabel 21, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa 2a (dua a) sebesar 0.028 < *alpha* 0.05 dengan demikian $H_{o}2a$ ditolak dan $H_{a}2a$ gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.053 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar keadilan prosedural, maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Hasmarini & Yuniawan (2008) yang menyatakan

Tabel 21
Hasil Pengujian Hipotesis 2a

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan prosedural→ Komitmen afektif	0.053	0.028	Ha2a gagal ditolak

bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenal prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan.

Hipotesis 2b

Hipotesis 2b (dua b) menguji pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif, dimana bunyi hipotesa nol (Ho2b) dan hipotesa alternatif (Ha2b) adalah sebagai berikut:

$Ho2_b$: Keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

$Ha2_b$: Keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan tabel 22, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa 2b (dua b) sebesar 0.018 < *alpha* 0.05 dengan demikian Ho2b ditolak dan Ha2b gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.082 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar keadilan prosedural, maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Budiarto & Wardani (2005) bahwa keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya komitmen terhadap organisasi. Menurut Faturochman (2002), keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seseorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Ketika sudah terbentuk keharmonisan hubungan sosial dalam perusahaan maka terbentuklah komitmen terhadap perusahaan.

Tabel 22
Hasil Pengujian Hipotesis 2b

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan interaksional → Komitmen afektif	0.082	0.018	Ha2b gagal ditolak

Tabel 23
Hasil Pengujian Hipotesis 2c

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Keadilan distributif→ Komitmen afektif	0.162	0.045	Ha2c gagal ditolak

Hipotesis 2c

Hipotesis 2c (dua c) menguji pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif, dimana bunyi hipotesa nol (Ho2c) dan hipotesa alternatif (Ha2c) adalah sebagai berikut:

$Ho2_c$: Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

$Ha2_c$: Keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Berdasarkan tabel 23, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa 2c (dua c) sebesar 0.045 < *alpha* 0.05 dengan demikian Ho2c ditolak dan Ha2c gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.162 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar keadilan distributif, maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Hasmarini & Yuniawan (2008) menyatakan bahwa jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka karyawanakan cenderung setia pada perusahaan. Karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan.

Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menguji pengaruh kepuaan kerja terhadap komitmen afektif, dimana bunyi hipotesa nol (Ho3) dan hipotesa alternatif (Ha3) adalah sebagai berikut:

Ho3: Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Ha3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan tabel 24, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa ketiga sebesar 0.000 < *alpha* 0.05 dengan demikian Ho3 ditolak dan Ha3 gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.822 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Didit (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap komitmen organisasi. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat komitmennya lebih tinggi. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi faktor yang penting yang harus diperhatikan agar komitmen seorang karyawan terhadap tempat bekerjanya tinggi.

Tabel 24
Hasil Pengujian Hipotesis 3

Keterangan	Estimate	*p-value*	Keputusan
Kepuasan kerja→Komitmen afektif	0.822	0.000	Ha3 gagal ditolak

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa :

1. Berkaitan dengan keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan prosedural, keadilan interaksional dan keadilan distributif dapat diketahui bahwa secara umum karyawan berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju karyawan diperlakukan adil terutama keadilan prosedural yang diikuti oleh keadilan interaksional dan keadilan distributif.
2. Keadilan prosedural yang paling dirasakan oleh karyawan adalah selama periode evaluasi berlangsung, karyawan dan *supervisor* saling berkomunikasi cenderung sangat setuju mempunyai pengaruh tertinggi. Sedangkan tekanan dari luar tidak mempengaruhi evaluasi kinerja para karyawan merupakan nilai terendah. Keadilan interaksional yang paling dirasakan oleh karyawan adalah atasan para karyawan dapat menghormati pendapat karyawan mempunyai nili tertinggi. Sedangkan atasan para karyawan menghindari penilaian yang bersifat pribadi terhadap karyawan merupakan nilai terendah. Keadilan distributif yang paling dirasakan oleh karyawan adalah evaluasi kinerja mencerminkan tanggung jawab pekerjaan karyawan mempunyai pengaruh tertinggi. Sedangkan evaluasi kinerja mencerminkan kesulitan pekerjaan karyawan menjadi nilai terendah.
3. Kepuasan kerja secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Kepuasan kerja yang paling dirasakan oleh karyawan adalah karyawan senantiasa siap untuk melakukan pekerjaannya memiliki nilai tertinggi. Sedangkan karyawan menyukai pekerjaannya lebih dari orang lain menjadi nilai terendah.
4. Komitmen afektif secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Komitmen afektif yang dirasakan oleh karyawan adalah pekerjaan sangat berarti bagi karyawan memiliki nilai tertinggi. Karyawan harus mempertahankan pekerjaan yang dimiliknya, karena pekerjaan yang mereka miliki sangat penting bagi karyawan. Sedangkan karyawan berharap untuk tetap bekerja disini sampai pensiun menjadi nilai terendah. Karyawan perlu meningkatkan komitmennya untuk tetap berada di perusahaan tempat mereka bekerja hingga pensiun.
5. Variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di dalam dimensi keadilan organisasi, keadilan distributif memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja. Keadilan yang telah didapat karyawan akan sangat bergantung terhadap kepuasan kerja. Jika karyawan merasa apa yang telah dikerjakan sesuai dengan apa yang telah didapat, maka kepuasan kerja yang dimiliki akan bertambah.
6. Variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Di dalam dimensi keadilan organisasi, keadilan distributif memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap komitmen afektif. Jika karyawan merasa adil atas apa yang telah didapat, maka komitmen karyawan terhadap perusahaan juga akan meningkat. Karena karyawan memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan

dan merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan.

7. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Karyawan yang mendapatkan tingkat kepuasan yang tinggi cenderung merasa tingkat komitmen terhadap perusahaan juga lebih tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan agar komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi tinggi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan simpulan diatas, penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi manajer guna untuk meningkatkan keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan distributif. Serta guna meningkatkan kepuasan kerja, saran yang dapat diberikan bagi manajer Perbankan dalam upaya untuk meningkatkan komitmen afektif adalah sebagai berikut:

1. Untuk variabel keadilan prosedural, dalam melakukan proses evaluasi kinerja harusnya lebih ditingkatkan dalam hal pengawasan khususnya gangguan dan ancaman dari luar. Sehingga penilaian evaluasi kinerja dapat dinilai secara fokus tanpa adanya tekanan dari pihak manapun.
2. Untuk variabel keadilan interaksional, manajer seharusnya dapat meningkatkan penilaian karyawan secara objektif dan subjektif. Penilaian yang didasarkan atas hasil kerja yang dilakukan selama karyawan selama ia bekerja di perusahaan. Hal tersebut untuk dapat menghindari penilaian yang bersifat pribadi.
3. Untuk variabel keadilan distributif, manajer harus meningkatkan penyesuaian gaji yang didapat oleh karyawan sesuai dengan tingkat kesulitan yang pekerjaan yang dimiliki karyawan. Karena jika tidak ada keseimbangan antara jenis pekerjaan dan gaji yang didapat, maka karyawan merasa tidak memiliki keadilan dan karyawan merasa tidak puas atas kerja kerasnya.
4. Untuk variabel kepuasan kerja, karyawan perlu meningkatkan rasa cintanya terhadap pekerjaan yang dimiliki. Karyawan harus mampu menunjukkan rasa suka terhadap pekerjaannya di depan atasan dan karyawan lain. Manajer secara langsung harus memberikan motivasi dan semangat kepada karyawannya untuk lebih menyukai pekerjaannya lebih dari apapun.
5. Untuk variabel komitmen afektif, diharapkan kepada karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja hingga pensiun. Oleh karena itu, yang harus dilakukan manajer adalah dengan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan, fasilitas, gaji, tunjangan dan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan agar komitmen afektif karyawan lebih meningkat lagi.

Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan distributif terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Objek penelitian ini hanya terbatas dari beberapa karyawan Bank Konvensional di Jakarta berjumlah 130 orang (Hair *et al.,* 2008) dan ditanyakan melalui kuesioner, dimana jika ditanyakan hanya melalui kuesioner

dan tidak ditanyakan secara langsung dengan mengadakan *interview*, dikhawatirkan data yang diolah menjadi *bias*. Dalam penelitian lebih lanjut, disarankan menambahkan variabel untuk melengkapi dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan sistematik (Panggabean, 2004). Komitmen afektif merupakan bagian dimensi dari variabel komitmen organisasi, diharapkan untuk menambahkan dimensi lainnya seperti komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J.S. (1965), Toward an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67, No. 5, pp. 422-436.

Ahmed, P.K., Rafiq, M., and Saad, N.M. (2003). Internal Marketing and The Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, No.37, Vol.9, pp.1221-1241.

Allan, N. J. & J. P. Meyer. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. International Journal of Business and Management, Vol 5, pp. 102-109.

Bakhsi, Arti; Kumar, Kuldeep; Rani, Ekta. (2009). Organizational Justice Perceptionsas Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.

Baldwin T, (Ford K., (2013). *Transfer of Training: Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology,* 41: 63-105.

Baron, R. and Byrne, D. (1994). Social Psychology, 7th ed. Allyn and Bacon, Boston. MA.

Bellino, (2009). Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, and Job Satisfaction in The Casino Industry.

Berry , L., (1981). The Employee as Customer. J. *Retail Banking* Vol. 3(1), pp. 25-28.

Bradford, Ben. (2012). Overcoming cop culture? Organizational Justice and police officers' attitudes toward the public. *Centre for Criminology, University of Oxford.* London.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. Psychological Bulletin, 120, pp. 189-208.

Chang, Ching_Sheng., Hsin-Hsin Chang. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research* Vol.15, No.4, pp. 265-273.

Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001), "The role of justice in organizations: a meta-analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 86, pp. 278-321.

Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", Journal of

Applied Psychology, Vol. 86, pp. 386-400.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, pp. 425-45.

Cooper, R.D., & Emory,W.C. (1995). *Business Research Methods (5th edition)*. London: Richard D.Irwin, Inc.

Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2000). Using social exchange theory to distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management* 27, pp. 324-351.

Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, Carolyn J. Mohler dan Marshall Schminke. 2001. Three Road To Organizational Justice. International Journal Ferris (Ed.) Reasearch In Personel and Human Resource Management, 20 (1), pp: 1-113.

Crow, Matthew S. (2011). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean police officers. *School of Justice and Social Work.* USA.

Davis, Keith, and Newstorm, John. (2002). Perilaku dalam Organisasi. *Jakarta*: Erlangga.

Dunlap, P. William., Kemery, R. Edward (1987), Failure to Detect Moderating Effect: Is Multicollinearity the Problem?, *Psychological Buletin*, Vol. 102, No. 3, pp. 418-420.

Farzad, Atousa. Nasim, Nahavandi. Albert, Caruana. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences,* Vol. 5, No. 11: pp. 1480-1486.

Fatt, Kwai, Edward Wong Sek Khin dan Tioh Ngee Heng. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. American Journal of Economics and Business Administration, 2 (1), pp: 56-63.

Fernandes, Cedwyn and Awamleh, Raed (2006). Impact of Organizational Justice is an Expatriate Work Environment.

Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effect of Procedural Justice, Distributive Justice, and Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal* 23, pp. 115-130.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gau, J.M. (2010), "Basic principles and practices of structural equation modeling in criminal justice and criminology research", Journal of Criminal Justice Education, Vol. 21 No. 2, pp. 136-51.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), pp. 399-432.

Greenberg, Jerald dan Robert Baron (2003). Behavior in Organizations (under standing and managing the human

side of work). 10th ed, Prentice Hall, New Jersey.

Greene, W.E, Walls, G.D, Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No.4, pp. 5-13.

Griffin, M.A., Patterson, M.G., & West, M.A. (2010). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of organizational Behavior,* 22(5): pp. 537-550.

Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach,* 2nd ed. NY: Wiley.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2008). *Multivariate Data Analysis*, *7th ed*. Prentice Hall Publisher, Upper Saddle River, New Jersey.

Han, J. *et al*. (2012). 3rd edition. *Data Mining Concepts and Techniques*. Unites States of Americe: Elsevier Inc.

Harris, Lynette., 2002. Achieving a Balance in Human Resourcing between Employee Rights and Care for the Individual. Business and Professional Ethic Journal, Vol. 21(2), pp. 45-60.

Hermawan, Asep. (2009). Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif. Jakarta: Grasindo.

Hwang, I. and Chi, D. (2005). Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International hotel Performance: an Empirical Study. *International of Management* 22, Vol.2, pp. 283- 293.

Ismail A., Leng COG., Yunus NKY., 2009, "Distributive Justice And The Effect Of Benefit Types On Job Performan- ce Within Federal GLC In Sarawak, Malaysia", *Journal: IBEJ,* Vol. 2, Issue No.1, p. 1-18.

Joo, Jae Jin. (2011). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean police officers. *Department of Police, Law, and Public Administration, Honam University.* Republic of Korea.

Kemery W. Kevin, Bedeian G Arthur. (1996). *Role stress, physical symptomotology dan turnover intentions : A causal analysis of three alternative specifications.* Journal of occupational behaviour, Vol 8, 11 – 23, John Wiley & Sons,Ltd.

Kotler, P. (2009). *Marketing Management*, Prentice Hall International Series in Marketing Series.

Kreitner, R. and Kinicki, A. (2005). Organizational Behavior 5th edition. McGraw Hill. New York.

Kreitner, R. and Kinicki. (2008). Organizational Behavior 8th edition. McGraw Hill International Edition.

Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., & Kido, S. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium- sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504–513.

Ladebo, Olugbenga J., Joseph M. Awotunde and Petra Abdul Salaam-Saghir. 2008. Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of

Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior. Journal of Behavioral and Applied Management, Vol 9 (2): pp. 206-225.

Lambert, E.G. (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff", Journal of Criminal Justice, Vol. 31, pp. 155-68.

Lee, Chang Bae. (2011). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean police officers. *Department of Police Science, College of Social Sciences, University of Ulsan.* South Korea.

Leung, K. and Lind, E.A. (1986). "Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vo. 50, pp. 1134–1140.

Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z.M and Sun, H. (1996), 'Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis, *Journal of International Business Studies,* 27, 947-62.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Planum.

Loi, R., Yang, J. and Diefendorff, J.M. (2009), Four-factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 94, No. 3, pp. 770-81.

Longbottom, D., Osseo-Asare JR, A., Chourides, P., & Murphy, W. (2006). Real Quality: Does The Future of TQM Depend on Internal Marketing? *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 709–732.

Malayu, S.P. Hasibuan 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, *Jakarta* : PT Bumi Aksara.

McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. Academy of Management Journal 35, pp. 626-637.

McNeese-Smith, D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", Hospital & Health Services Administration, Summer, 41, 2; abi/inform Global, pg. 160.

Marshall, Sheila., Adams, Gerald., & Ryan, Bruce A., 2001. Distributive Justice Reasoning in Families with Adolescent. Journal of Family Issues, 22(1), pp. 107-123.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationships, *Academy of Management Journal,* Vol. 43, pp. 738-748.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990), A review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*. Vol. 108.

Meyer, J.P and Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review,* Vol. 1, pp. 61-89.

Moh. Nazir. (2003). Metode Penelitian, Cetakan Kelima, Jakarta: Ghalia.

Moorman, R.H. 1991. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness

Perceptions Influence Employee Citizenship?" Journal of Applied Psychology, pp. 845-855.

Morgan, R. McDonagh, P. and Ryan-Morgan, T. (1995). Employee Job Satisfaction: an Empirical Assessment of Marketing Managers as an Occupationally Homogeneous Group. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, pp. 10-17.

Mustafa Eq, Zainal. 2008. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Justice Terhadap Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Serta Mogok Kerja Karyawan Industi Tekstil Di Eks- Keresidenan Surakarta. Majalah Ekonomi FE. Universitas Islam Indonesia, 8(2), pp:164-183.

Myhill, Andy. (2012). Overcoming cop culture? Organizational Justice and police officers' attitudes toward the public. *National Policing Improvement Agency.* London.

Nelson, D.L. & Quick, J.C. (2006). Organizational Behavior; Foundations, Realities & Challenges, 5th ed. Ohio: Thomson South Western.

Noe, Raymond A. *et al.,* (2011). Fundamentals of Human Resource Management 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Ostroff, C and Rothausen, TJ. (1997). The moderating effect of tenure in person environment fit: afield study in educational organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol. 70 N0. 2, pp. 173-188.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2001d). *Impact of Perceived Justice in Performance Appraisal on Work Attitudes and Performance.* UMI Company, USA. (October 18). ISBN: 0-493-21708-8, Publication Number: AAT 3011853.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). Keadilan Ditempat Kerja dan Dampaknya Terhadap Karyawa Terhadap Sikap dan Perilaku Karyawan. Pidato Pengukuhan Sebagai Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen. pp. 1-23.

Pareke, Fahrudin JS. 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Organisasional*. Media Ekonomi dan Bisnis.

Pitt, M., Bruwer, J., Neil, D. and Bertjod, J. (1999). A Framework for Research in Internal Marketing and The Study of Service Quality: Some Propositions. *Management Research News*, Vol. 22, pp. 1-11.

Rhoades, L.; Eisenberger, R.; dan Armeli, S. (2001). Affective Commitment To Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86: pp. 825-836.

Robbins, S and Judge, T. (2011). Organizational Behavior 15th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Perason Education, Inc.

Sabbagh, Clara., 2003. The Dimension of Social Solidarity in Distributive Justice. Social Science Information, 42(2), pp. 255-276.

Sakina, Nina. Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Bank "X" di Jakarta. *Jurnal Psikologi*. Vol. 7, No. 2.

Samad, Sarminah. 2006. Predicting Turnover Intetions : The Case of Malaysian Goverment Doctors. *The Journal of American Academy of Business. Cambridge*. Vol.8. No.2. March.

Sekaran. Uma. 2009. Research Methods For Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis). Jakarta: Salemba Empat.

Shimizu, T., Eto, R., Horiguchi, I., Obata, Y., Feng, Q. L., & Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and periodic health check-up data among Japanese hospital nurses: A three-year follow-up study. *Journal of Occupational Health*, 47 (4), 327-333.

Thornhill, Adrian., & Saunders, Mark N. K., 2003. Exploring Employees' Reactions To Strategic Change Over Time: The Utilization of an Organizational Justice Perspective. Journal of Management, 11(1), pp. 66-84.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*, International edition, McGraw-Hill, London.