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 mempererbutakan 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 sepikah. Hal ini terjadi karena perusahaan akan melakukan mutasi besar-besaran kepada karyawan mereka 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.


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 distributif) 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 et al., 1994). Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan teori terutama yang berkaitan dengan pemasaran internal.

LANDASAN TEORI

Keadilan Organisasi

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 perilaku 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 sesuatu 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 tingkat 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 sikap 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.
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 perlakukan 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 dibagi 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:
H1a: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.


H1c: Keadilan distributif 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 hipotesis 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 hipotesis 2a (dua a) adalah:

H2a: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.


H2b: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif.


H2c: 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**


   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 Square tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai Chi Square sebesar 840.976 dengan p-value 0.000 (ά < 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).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jenis pengukuran</th>
<th>Goodness of Fit Index, Pengukuran</th>
<th>Hasil</th>
<th>Cut-off</th>
<th>Kesimpulan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Absolute Fit Measures</strong></td>
<td><em>Chi square</em></td>
<td>840.976</td>
<td>( \chi^2 ) hit &lt; ( \chi^2 ) tabel (df = 296)</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>p-value</em></td>
<td>0.000</td>
<td>= 0.05</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>RMSEA</em></td>
<td>0.119</td>
<td>= 0.10</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Incremental Fit Measures</strong></td>
<td><em>TLI</em></td>
<td>0.617</td>
<td>= 0.90</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>NFI</em></td>
<td>0.554</td>
<td>= 0.90</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>CFI</em></td>
<td>0.651</td>
<td>= 0.90</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td>** Parsimonious Fit Measures**</td>
<td>Normed chi square</td>
<td>2.841</td>
<td>Batas bawah 1, batas atas 5.</td>
<td>Goodness of Fit</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Hasil pengolahan data AMOS (lihat lampiran).
Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui pada Absolute Fit Measure syarat utama nilai Chi Square tidak terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari nilai Chi Square sebesar 840.976 dengan p-value 0.000 (ά < 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jenis pengukuran</th>
<th>Goodness of Fit Index</th>
<th>Hasil Pengukuran</th>
<th>Cut-off</th>
<th>Kesimpulan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Absolute Fit Measures</strong></td>
<td>Chi square</td>
<td>603.230</td>
<td>$X^2 \text{ hit } &lt; x$ ^2 tabel (df = 289)</td>
<td>Poor Fit</td>
</tr>
<tr>
<td>p-value</td>
<td>0.000</td>
<td>= 0.05</td>
<td>Poor Fit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RMSEA</td>
<td>0.092</td>
<td>= 0.10</td>
<td>Goodness of Fit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Incremental Fit Measures</strong></td>
<td>NFI</td>
<td>1.000</td>
<td>= 0.90</td>
<td>Goodness of Fit</td>
</tr>
<tr>
<td>CFI</td>
<td>1.000</td>
<td>= 0.90</td>
<td>Goodness of Fit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Normed chi square</strong></td>
<td>2.087</td>
<td>Batas bawah 1, batas atas 5.</td>
<td>Goodness of Fit</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 (α < 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 menyeleksi nilai CMIN semakin besar sehingga Ho gagal ditolak pada pengujuan 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 Goodness 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 keluaran 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 menunjukkan 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 diukur 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**

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

**Mean** 3.98 0.84

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

### Tabel 2
**Statistik Deskriptif Keadilan Interaksional**

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>Items</th>
<th>N</th>
<th>Mean</th>
<th>Standar Deviasi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Atasan saya menghormati pendapat saya.</td>
<td>130</td>
<td>3.99</td>
<td>0.68</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Atasan saya menghindari penilaian yang bersifat pribadi.</td>
<td>130</td>
<td>3.76</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.</td>
<td>130</td>
<td>3.96</td>
<td>0.68</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Atasan saya menghormati hak-hak saya sebagai bawahan.</td>
<td>130</td>
<td>3.96</td>
<td>0.69</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Atasan saya mencoba untuk jujur dengan saya.</td>
<td>130</td>
<td>3.87</td>
<td>0.73</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Mean** 3.91 0.73

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

### Tabel 3
**Statistik Deskriptif Keadilan Distributif**

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

**Mean** | 3.78 | 0.78 |

### Tabel 4
**Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja**

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

**Mean** | 3.79 | 0.73 |


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

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

**Pengujuan Hipotesis**

**Hipotesis 1**

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

Ho1: Keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Ha1: 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 Ho1 ditolak dan Ha1 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 perlaku organisasi terhadap dirinya. Karena keadilan organisasi merupakan hal yang penting untuk menciptakan rasa kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu jika

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabel 16</th>
<th>Hasil Pengujuan Hipotesis 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keterangan</td>
<td>Estimate</td>
</tr>
<tr>
<td>Keadilan organisasi ( \rightarrow ) Kepuasan Kerja</td>
<td>0.466</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabel 17</th>
<th>Hasil Pengujuan Hipotesis 1a</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keterangan</td>
<td>Estimate</td>
</tr>
<tr>
<td>Keadilan prosedural ( \rightarrow ) Kepuasan kerja</td>
<td>0.165</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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:

**Ho1a:** Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

**Ha1a:** 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 Ho1a ditolak dan Ha1a 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 ditamankan 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th><em>p-value</em></th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan prosedural → Kepuasan kerja</td>
<td>0.165</td>
<td>0.067</td>
<td>Ha1a gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th><em>p-value</em></th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan interaksional → Kepuasan kerja</td>
<td>0.126</td>
<td>0.039</td>
<td>Ha1b gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**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:

- **Ho1b**: Keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.
- **Ha1b**: Keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil dari tabel 18 dikatakan bahwa nilai *p-value* untuk hipotesis 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:

- **Ho1c**: Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.
- **Ha1c**: 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 Ho1c ditolak dan Ha1c 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 distributif 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th><em>p-value</em></th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan distributif→Kepuasan kerja</td>
<td>0.344</td>
<td>0.013</td>
<td>Ha1c gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabel 20
Hasil Pengujian Hipotesis 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th>p-value</th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan organisasi → Komitmen afektif</td>
<td>0.217</td>
<td>0.028</td>
<td>Ha2 gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Berdasarkan tabel 20, menunjukkan bahwa 
\( p-value \) untuk hipotesa kedua sebesar \( 0.028 < \alpha \) 0.05 dengan demikian \( H_{02} \) ditolak dan \( H_{A2} \) 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 (\( H_{02a} \)) dan hipotesa alternatif (\( H_{A2a} \)) adalah sebagai berikut:

\( H_{02a} : \) Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

\( H_{A2a} : \) 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 \( H_{02a} \) ditolak dan \( H_{A2a} \) 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th>p-value</th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan prosedural → Komitmen afektif</td>
<td>0.053</td>
<td>0.028</td>
<td>Ha2a gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>
bahwa persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan dapat mempengaruhi keterikatanemosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai 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:

**Ho2b:** Keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

**Ha2b:** 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th><em>p-value</em></th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan interaksional → Komitmen afektif</td>
<td>0.082</td>
<td>0.018</td>
<td>Ha2b gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabel 23**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th><em>p-value</em></th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Keadilan distributif → Komitmen afektif</td>
<td>0.162</td>
<td>0.045</td>
<td>Ha2c gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Hipothesis 2c

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

H02c: Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif.

Ha2c: 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 karyawan akan cenderung setia pada perusahaan. Karena telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan.

Hipothesis 3

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

H03: 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabel 24</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hasil Pengujian Hipotesis 3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keterangan</th>
<th>Estimate</th>
<th>p-value</th>
<th>Keputusan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kepuasan kerja → Komitmen afektif</td>
<td>0.822</td>
<td>0.000</td>
<td>Ha3 gagal ditolak</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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.


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.


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 sistematis (Panggabean, 2004). Komitmen afektif merupakan bagian dimensi dari variabel komitmen organisasi, diharapkan untuk menambahkan dimensi lainnya seperti komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

DAFTAR PUSTAKA


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


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


Ladebo, Olugbenga J., Joseph M. Awotunde and Petra Abdul Salam-Saghir. 2008. Coworkers’ and Supervisor Interational Justice: Correlates of


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


