

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI KONTRAK FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS UDAYANA

Komang Ayu Indah Yuliani¹, Desak Ketut Sintaasih², I Gede Riana³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana,

¹ e-mail: indahyuliani60@gmail.com, ² email: sintaasih@yahoo.com

Abstract : *Human resource with highly organizational commitment in giving a quality servicing was a vital element and play an important role for organizational success. The aim of this study was to investigate the influence of organizational justice toward job satisfaction and organizational commitment. A sample as many as 97 person of contract employees of Faculty of Economic and Business, Udayana University were used as respondent of study. Analyze method of the data used was partial least square (PLS). The results of the study indicated that organizational justice influential positive and significant toward job satisfaction and organizational commitment, respectively. The job satisfaction also influential positive and significant toward organizational commitment. The results showed that, more and more good organizational justice feld by the employees, so more and more good job satisfaction and organizational commitment. Likewise, more and more highly the job satisfaction of the employees, so more and more highly also the organizational commitment. This study parallel with the theory declared that the employees obtaining organizational justice would feel job satisfaction and more commit in doing their duties and functions. The practice implication of this study was could be used as material of consideration by manajemen in making policy and decision which interconnected with organizational justice which could increase job satisfaction and organizational commitment.*

Key words: *organizational justice, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dengan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas organisasi, memiliki peran penting dan merupakan unsur vital bagi kesuksesan organisasi (Rachmawati, 2008). Institusi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (FEB Unud) sebagai salah satu fakultas favorit di Universitas Udayana, penting didukung oleh pegawai atau tenaga kependidikan yang memiliki komitmen tinggi dalam memberi layanan kepada stakeholder, khususnya mahasiswa. Komitmen tidak hanya berkaitan dengan loyalitas, namun juga mencakup hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana individu bersedia memberikan sesuatu dari

diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi (Steers, 1988). FEB Unud yang memiliki 10 program studi, dan jumlah mahasiswa aktif terbanyak dibandingkan dengan fakultas-fakultas lainnya di Universitas Udayana. didukung oleh 130 orang tenaga kependidikan terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) 25 orang (29,23 persen) dan Non PNS atau pegawai kontrak sebanyak 105 orang (80,77 persen). Dengan melihat kegiatan administrasi pada FEB Unud sebagian besar ditopang oleh tenaga kependidikan yang berstatus pegawai kontrak, maka sangat penting sumber daya manusia tersebut memiliki rasa komitmen yang tinggi.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan, ada keluhan berkaitan dengan komitmen organisasional. Para pegawai kontrak bekerja berdasarkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), dengan jaminan sosial yang diterima masih dalam batas minimal, adanya perasaan khawatir jika sewaktu-waktu diberhentikan, sedikitnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain, serta merasakan banyak hal yang mengganggu kehidupannya bila memutuskan untuk meninggalkan institusi dan harapan untuk diangkat sebagai pegawai PNS.

Bakhshi *et al.* (2009) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Sementara, Greenberg (2001) menyatakan bahwa jika tingkat keadilan dalam organisasi dirasakan rendah oleh para anggotanya maka hal tersebut akan membuat mereka memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah juga, demikian sebaliknya. Elamin dan Alomaim (2011) membuktikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Fernandes dan Awamleh (2006) menyatakan ada korelasi antara keadilan distributif dan kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Bakhshi *et al.* (2009) juga memperoleh hasil yang sama. Whisenant dan Smucker (2006) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal dengan dua aspek kepuasan kerja (supervisi dan promosi), dan pekerjaan secara umum. Hubungan positif dan signifikan juga diperlihatkan antara keadilan prosedural dengan pekerjaan itu sendiri dan penghasilan, antara keadilan distributif dengan pekerjaan itu sendiri. Secara teoritis, keadilan dalam organisasi merupakan faktor penentu bagi seseorang agar dapat menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Pegawai yang diperlakukan secara adil, atau ada dukungan yang adil dari organisasi, akan memberikan kinerja maksimal kepada organisasi. Keadilan organisasional yang tinggi juga menggiring pada kepuasan kerja

dan komitmen. Semakin kuat komitmen pegawai terhadap organisasi, maka mereka akan merasa semakin besar pengorbanan yang harus dilakukan jika meninggalkan organisasi. Pegawai lebih puas ketika mereka merasa dihargai cukup untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan, dengan memberikan *reward* (penghargaan), dimana penghargaan adalah suatu kontribusi dan kebijakan yang konsisten.

Dengan mengacu pada konsep dan arti penting keadilan organisasional, khususnya dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, maka menarik untuk dilakukan kajian empirik mengenai keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai kontrak.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi serta sejauh mana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer *et al.*, 1993). Robbins (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat sampai dimana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi.

Pegawai pada dasarnya ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan tersebut dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda, sehingga tuntutan tersebut menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun (Meyer dan Allen, 1991). Sopiah (2008), menyatakan komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Ada tiga dimensi terpisah dalam komitmen organisasi, yaitu: Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen normatif (*normative commitment*), dan Komitmen

normatif (*normative commitment*) (Meyer dan Allen (1991).

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan pegawai pada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti individu tersebut akan berkeinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota organisasi yang lebih disebabkan oleh biaya hidup. Dengan demikian, semakin besar perolehan pendapatan pegawai yang diberikan oleh organisasi, maka akan semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja dan begitu juga sebaliknya. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*)
Menggambarkan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasarkan pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang

sudah sepantasnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Komitmen normatif didefinisikan sebagai suatu tingkatan dimana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang memperkerjakannya melalui pendalaman tujuan organisasi, nilai-nilai, dan misinya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku oleh karena setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dan sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan.

Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathins dan Jackson (2011), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Teori yang terkait dengan kepuasan yaitu teori keadilan (*equity theory*), mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas, tergantung ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja (Rivai, 2004). Seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain dan apabila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas.

Indrayani (2012), menyebutkan terdapat 5 faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yaitu: tingkat upah atau gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan kesempatan promosi karir, dan rekan kerja.

- 1) Tingkat upah atau gaji
Gaji merupakan imbalan keuangan

yang diterima karyawan seperti: upah, honor, ataupun tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, organisasi dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal yaitu, tingkat umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum, kualitas karyawan, persaingan antar organisasi, serta kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik serta memperthankan karyawan yang dibutuhkan.

2) Pekerjaan itu sendiri

Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri (Arnold dan Felman dalam Indrayani, 2012), yaitu variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Begitu juga kontrol atasan atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan.

3) Pengawasan

Tugas pengawas tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menetapkan peraturan-peraturan. Beberapa pedoman yang harus diikuti dalam melakukan pengawasan adalah menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif, melakukan tindakan korektif yang edukatif jika terjadi penyimpangan, dan melalui pengawasan secara obyektif namun tegas.

4) Kesempatan Promosi Karir

Dalam era manajemen modern,

promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pegawai dan mempertinggi loyalitas dalam organisasi. Selain itu promosi dapat mengurangi *turnover* pegawai, karena pegawai mempunyai harapan positif di tempat kerja lain. Pegawai yang memiliki kualitas dan profesionalisme kerja yang tinggi, bila tidak dipromosikan akan menjadikan pegawai tersebut tidak puas, dan ini akan mendorong pegawai tersebut untuk berhenti dan berpindah kerja dari satu organisasi ke organisasi lain yang memberikan jaminan karier yang lebih baik.

5) Rekan Kerja

Keeratan hubungan dengan teman kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai dampak terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam satu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pegawai puas berada dalam kelompok tersebut. Kepuasan itu timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kecemasan dalam kelompok dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

Keadilan Organisasional

Noe *et al.* (2011) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Greenberg (1990) menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan yang merujuk pada konsep yang dikenal sekarang sebagai keadilan distributif. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu.

Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural. Thibaut dan Walker (1975) mengawali studi tentang keadilan prosedural memandang bahwa prosedur

penyelesaian perselisihan oleh pihak ketiga seperti mediasi dan arbitrase mempunyai tahapan proses dan tahapan keputusan. Riset mereka menyatakan bahwa pihak-pihak yang bertikai rela menyerahkan kendali dalam tahap keputusan selama mereka menahan kendali dalam tahap proses. Pihak-pihak yang bertikai memandang bahwa prosedur tersebut adil jika mereka merasa mempunyai kendali proses (misalnya kendali terhadap presentasi argumen mereka dan waktu yang cukup untuk mengungkapkan kasus mereka). Pengaruh kendali proses ini sering disebut sebagai “fair process effect” atau pengaruh “voice”. Kendali proses inilah yang sebenarnya dinyatakan oleh Thibaut dan Walker (1975) sama dengan keadilan prosedural.

Aspek terakhir dari keadilan organisasional adalah keadilan interaksional dan mungkin yang paling sederhana diantara ketiga aspek ini (Cropanzano *et al.*, 2008). Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan interaksional didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang pegawai diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Menurut Greenberg (1987) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2008) di atas.

Cropanzano *et al.* (2008) meringkas tiga dimensi keadilan organisasional di atas seperti berikut ini:

- 1) Keadilan Distributif
Keadilan Distributif mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) kelayakan imbalan, 2) menghargai pegawai berdasarkan kontribusinya, 3) menyediakan kompensasi bagi setiap pegawai yang beban kerjanya secara garis besar sama, dan 4) menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

- 2) Keadilan prosedural (Kelayakan proses alokasi)
Keadilan prosedural mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) Konsistensi: Semua pegawai diperlakukan sama, 2) *Lack of Bias*: Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama, 3) Keakuratan: Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat, 4) Pertimbangan wakil pegawai: pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan, 5) Koreksi: Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan, dan 6) Etika: norma pedoman profesional tidak dilanggar.
- 3) Keadilan interaksional.
Keadilan interaksional mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) Keadilan interaksional: memperlakukan seorang pegawai dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat., dan 2) Keadilan informasional: Berbagi informasi yang relevan dengan pegawai.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk memelihara kepuasan pegawai, organisasi harus mengelola aspek-aspek distribusi, prosedur, dan interaksi, secara adil Cohen-Carash dan Spector (2001).

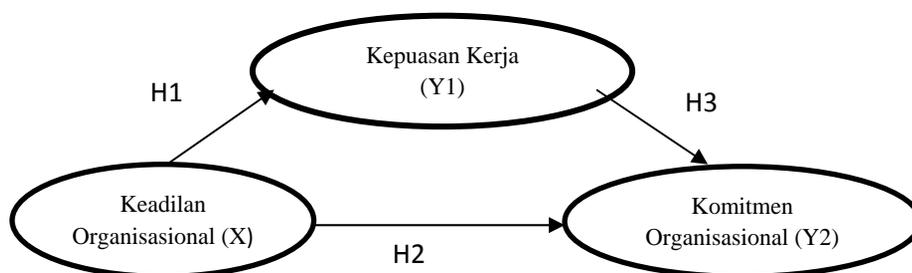
Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil, cenderung mengembangkan dan menjalin komunikasi yang baik dengan organisasi (Colquit 2001, Bakhshi *et al.*, 2009; Hwei She *et al.*, 2012; Samad., 2006). Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, kemungkinan besar akan lebih memiliki komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan pengawasan mutualitas daripada ketika mereka tahu bahwa mereka diperlakukan tidak adil.

Lok dan Crawford (2001) juga menunjukkan kepuasan kerja dan usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen. Akan tetapi Frank et al. (2009), membuktikan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kontinuitas. Azeem (2010), Luqman *et al.* (2012) serta Koh dan Boo (2004) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan ketiga dimensi komitmen organisasional. Sebaliknya penelitian Lee dan Kamarul (2008) menunjukkan komitmen organisasi

memiliki hubungan yang signifikan negatif dengan kepuasan kerja yaitu, semakin kuat komitmen organisasi, semakin rendah kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

1) Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai dapat terwujud tergantung pada keadilan organisasional (Al-Zu'bi, 2010). Fernandes dan Awamleh (2006) menyatakan pegawai lebih puas ketika mereka merasa dihargai cukup untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan, dengan memberikan penghargaan yang konsisten. Bakhshi *et al* (2009) dan Elamin dan Alomaim (2011) menyatakan kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap ketiga faktor keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional).

Suhartini dan Hakim (2010) mengatakan, bahwa semakin tinggi tingkat keadilan distributif yang diberikan institusi maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan. Dengan kepuasan karyawan yang semakin tinggi tersebut, maka hubungan jangka panjang antara institusi dengan karyawan dapat terjalin dengan baik yang berdampak pada kelangsungan hidup institusi tersebut. Penelitian Pareke dan Suryana (2009) memberikan hasil bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan.

Rifai (2004) mengatakan semakin karyawan merasakan keadilan dalam interaksi sosial yang diberikan oleh organisasi maka karyawan akan semakin puas atas pekerjaan mereka begitu juga sebaliknya. Whisenant dan Smucker (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal dengan dua aspek kepuasan kerja (supervisi dan promosi), dan pekerjaan secara umum.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis pertama (H_1) penelitian ini adalah:

H_1 : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2) Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Bakhshi *et al.* (2009) mengeksplorasi hubungan antara persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasional. Colquitt (2001) memperkuat dalil ini dan menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh kuat terhadap perilaku global, misalnya komitmen organisasional. Hwei She *et al.* (2012) menyatakan bahwa perlakuan yang adil baik secara prosedural (yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil) maupun dalam hal keadilan (yang berasal dari hasil-hasil atau *outcomes* yang diterima seseorang) akan lebih membuat karyawan memiliki ikatan terhadap organisasi. Samad dan Sarminah (2006) juga membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan dan pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasional dibandingkan dengan keadilan distributif. Dari temuan-temuan hasil penelitian tersebut di atas dapat ditarik hipotesis kedua (H_2) sebagai berikut:

H_2 : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

2) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Azeem, 2010). Luqman *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pegawai akan semakin berkomitmen terhadap organisasi apabila mereka merasa puas terhadap pekerjaan mereka.

Kristanto (2013) juga mengatakan, semakin tinggi pegawai merasakan kepuasan kerja, semakin tinggi pula perasaan terikat dan keterlibatan mereka. Kepuasan kerja juga secara signifikan memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasional, seperti yang terjadi dengan komitmen afektif dan kontinyu dalam studi yang dilakukan oleh Crow *et al.* (2012). Yang (2010) yang meneliti pada industri perhotelan menunjukkan

bahwakepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *psychological outcomes* (terdiri dari komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan). Dari uraian di atas, hipotesis ketiga (H_3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel penelitian ini terdiri atas variabel eksogen, yaitu keadilan organisasional (X_1) dan variabel endogen meliputi: kepuasan kerja (Y_1) dan komitmen organisasi (Y_2). Masing-masing variabel tersebut merupakan variabel laten (*unobserved*) yang diukur dari beberapa indikator. Tiap-tiap indikator terdiri atas beberapa item, yang dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian, sebagai variabel terobservasi.

Definisi operasional Variabel

- 1) Keadilan organisasional (X_1) adalah persepsi keadilan yang dirasakan pegawai dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan dan keputusan yang dibuat organisasi serta perlakuan terhadap pegawai dengan penuh martabat, perhatian dan rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008). Variabel keadilan organisasional diukur dengan tiga indikator yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Collquitt, 2001).
- 2) Kepuasan Kerja
Kepuasan kerja (Y_1) adalah sikap umum pegawai, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaan (Robbins dan Judge, 2009). Kepuasan kerja diukur dengan lima indikator yaitu: kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pengembangan karier, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (Azem, 2010).

- 3) Komitmen organisasional
Komitmen organisasional (Y_2) adalah keadaan dimana pegawai mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Mayer dan Allen, 1991). Komitmen organisasional diukur oleh 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen, normatif dan komitmen berkelanjutan (Meyer dan Allen, 1991).

Dalam pengukuran data variabel-variabel penelitian ini menggunakan skala Likert dengan interval penelitian mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 7 (sangat setuju). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *semantic differential*.

Populasi, Sampel dan Responden Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai kontrak (non PNS) yang bertugas di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana berjumlah 105 orang. Dalam penelitian sampel merupakan sampel jenuh, karena populasi digunakan sebagai sampel. Kuesioner disebarikan pada 105 responden, namun yang kembali sebanyak 97 eksemplar (*respond rate* 92,38 persen) Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis sebanyak 97 kuesioner.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang diperluksn dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif meliputi: jumlah pegawai, dan data dari kuesioner berupa jumlah responden dan skor total masing-masing variabel. Data kualitatif meliputi: lokasi penelitian dan gambaran umum serta sejarah perusahaan, tingkat kepuasan kerja pegawai, tingkat rasa keadilan pegawai, tingkat komitmen dan karakteristik responden meliputi: nama, jenis kelamin, status perkawinan dan tingkat pendidikan sampel penelitian.

Sumber data adalah sumber primer (data primer), yaitu responden penelitian dan, sumber sekunder (data sekunder) informasi jumlah pegawai, tingkat pendidikan, sejarah, serta data lainnya yang diperoleh dengan cara melakukan dokumentasi terhadap publikasi internal FEB Universitas Udayana. Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian (kuisisioner) dan wawancara.

Instrumen penelitian, sebelum digunakan untuk pengumpulan data, terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Dari hasil pengujian validitas instrumen terbukti bahwa instrumen dapat dinyatakan valid karena nilai koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan skor total untuk tiap-tiap variabel menunjukkan nilai koefisien di atas 0,30 ($r > 0,3$). Demikian pula dari hasil pengujian reliabilitas instrumen terbukti pula bahwa instrumen dapat dinyatakan reliabel, karena nilai *Alpha Cronbach* setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60 ($\alpha \geq 0,60$).

Tehnik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan didukung dengan analisis deskriptif. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural berbasis *variance* atau *Component based SEM*, yaitu *Partial Least Square (PLS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

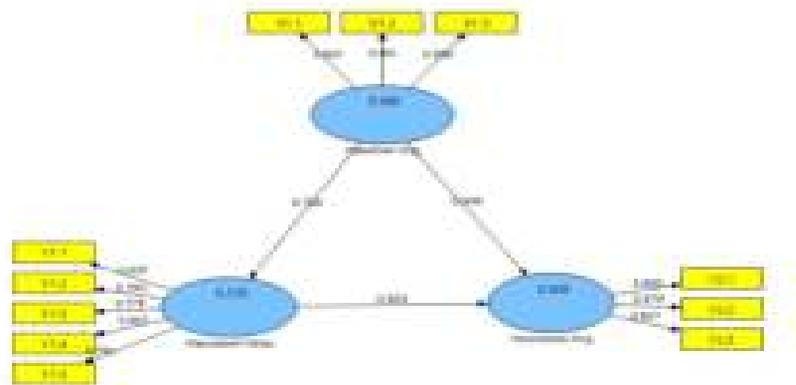
Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pegawai kontrak FEB sebagian besar dalam usia produktif yaitu antara 20-50 tahun. Dilihat dari jenis kelamin dan pendidikan, pegawai kontrak FEB dominan laki-laki, dan pendidikan mereka sebagian besar SMA. Akan tetapi, ada juga pegawai kontrak yang memiliki tingkat pendidikan diploma, SI bahkan S2 dimana mereka kebanyakan mengisi posisi pekerjaan sebagai administrasi dan keuangan. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar memiliki masa kerja yaitu, 1-5 tahun sebesar 38,8 persen, namun tidak kalah banyak responden yang

memiliki masa kerja diatas 5 tahun bahkan ada responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebesar 25,77 persen dan 16-20 tahun sebesar 13,40 persen. Dengan mayoritas masa kerja tersebut diharapkan para pegawai mempunyai pengalaman yang cukup, memiliki jiwa dan semangat kerja yang relatif besar dibandingkan dengan para karyawan yang memiliki masa kerja sedikit dan tidak ada keinginan untuk berhenti atau keluar dari pekerjaan.

Hasil Analisis Data

Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS dengan program *SmartPLS*. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh model empirik penelitian seperti Gambar 2 berikut ini.

Berdasarkan hasil tersebut, berikut diuraikan hasil model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model dan hasil pengujian hipotesis penelitian.



Gambar 2. Model Empirik Penelitian

1) Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator serta *composite reliability* untuk blok indikator. Hasilnya diuraikan sebagai berikut:

1) Convergent Validity

Hasil pengujian *Convergent Validity* dengan memperhatikan nilai *outer loadings* memperlihatkan hasil di atas 0,50 dan nilai

T-statistik lebih tinggi dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa indikator merupakan indikator yang kuat mengukur variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keadilan organisasional.

2) Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Data yang terkait disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap variabel dan korelasi antar variabel

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi		
			Keadilan Organisasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Keadilan Organisasional	0,824	0,908	1		
Kepuasan Kerja	0,630	0,794	0,759	1	
Komitmen Organisasional	0,814	0,902	0,727	0,65	1

Dengan memperhatikan data pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa ketiga variabel yang dianalisis memiliki nilai AVE di atas 0,5 dan nilai akar AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa variabel laten: Keadilan Organisasional (X1), Kepuasan Kerja (Y1), dan Komitmen Organisasional (Y2), memprediksi indikatornya sendiri lebih baik daripada indikator variabel laten lainnya. Berdasarkan hasil analisis ini dapat dijelaskan

bahwa model memiliki *discriminant validity* yang cukup.

3) *Composite Reliability*

Composite reliability menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari variabel Keadilan Organisasional (X1), Kepuasan Kerja (Y1), dan Komitmen Organisasional (Y2), yang membentuknya. Nilai *composite reliability* model pengukuran disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. *Composite Reliability*

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
1	Keadilan Organisasional	0,933	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,895	Reliabel
3	Komitmen Organisasional	0,929	Reliabel

Berdasarkan nilai *Composite reliability* sebagaimana tersaji pada Tabel 2 nampak semua variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa blok indikator *reliable* mengukur variabel.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator serta *composite reliability* untuk blok indikator, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel Keadilan Organisasional (X1), Kepuasan Kerja (Y1), dan Keadilan Organisasional (Y2) merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Dengan

demikian, lebih lanjut dapat diketahui ketepatan model atau *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

2) Hasil Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi dengan melihat *Q² predictive relevance model*, didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Besaran *Q²* memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Koefisien determinasi (*R²*) variabel dependen disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai R-Squares

No	Variabel Dependen	R-squares
1	Kepuasan Kerja	0.576
2	Komitmen Organisasional	0.636

Berdasarkan nilai R² tersebut dapat diketahui Q² dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) = 1 - (1 - 0,576)(1 - 0,636) = 0,8457$$

Dengan nilai Q² sebesar 0.85 memberi bukti bahwa *goodness of fit* model struktural sangat baik. Hasil ini menggambarkan bahwa

informasi yang terkandung dalam data, 85% dapat dijelaskan oleh model, sementara sisanya 15% dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

3) Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil uji koefisien *path* pada setiap jalur disajikan pada Tabel 4 dan diuraikan hasil pengujian hipotesis seperti berikut ini:

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
Keadilan Org → Kepuasan Kerja	0.759	13.005	Signifikan
Keadilan Org → Komitmen Organisasional	0.727	10.599	Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0.503	2.669	Signifikan

Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,759 dan nilai T-statistik di atas nilai kritis 1,96. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik keadilan yang dirasakan pegawai, maka kepuasan kerja akan meningkat. Hal ini berarti hipotesis 1 terbukti (hasil analisis data mendukung hipotesis 1)

Nilai koefisien jalur pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,727 nilai T-statistik juga di atas nilai kritis 1,96. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin baik keadilan yang dirasakan pegawai, maka semakin meningkat komitmen organisasional. Hal ini berarti hipotesis 2 terbukti.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,503 dengan nilai T-statistik di atas nilai kritis 1,96. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini dapat diartikan semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin meningkat komitmen organisasional. Hal ini berarti hipotesis 3 terbukti.

Pembahasan

1) Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini artinya semakin baik keadilan organisasional yang diukur dari keadilan distributif, keadilan prosedural

dan keadilan interaksional maka akan mengakibatkan kepuasan kerja yang baik pula.

Keadilan organisasional yang baik dapat dirasakan oleh pegawai dengan adanya penerapan sistem gaji yang sesuai dengan beban pekerjaan, gaji yang mencerminkan kontribusi pegawai, dan gaji yang diterima sesuai dengan kinerja. Prosedur imbalan dan peraturan, penerapan juga baik dan konsisten tanpa ada diskriminasi. Bawahan merasa diperlakukan dengan sopan, penuh martabat, transparan dalam berkomunikasi, dan atasan menjelaskan peraturan secara menyeluruh, serta melakukan komunikasi dengan bawahan kapanpun diperlukan, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan keadilan diterapkan dengan baik dan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik keadilan yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Cohen-Carash dan Spector (2001) bahwa keadilan distributif merupakan anteseden yang paling kuat dibanding prosedural dan interaksional. Demikian pula halnya dengan penelitian Bakshi *et al*, (2009), yang menyatakan, jika pegawai merasakan adanya keadilan distributif dan keadilan prosedur, maka pegawai akan lebih termotivasi untuk melanjutkan hubungan organisasi mereka saat ini dan akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Begitu juga keadilan interaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penerapan keadilan distributif dan prosedur akan gaji atau imbalan yang sesuai dengan beban pekerjaan, kontribusi dan kinerja

tentunya akan meningkatkan komitmen pegawai. Begitu juga dengan perlakuan atasan terhadap bawahan, atasan yang memperlakukan bawahan tanpa diskriminasi satu sama lainnya, serta transparan dalam berkomunikasi akan meningkatkan komitmen organisasional. Pegawai yang diperlakukan secara adil, sedikit keinginan untuk meninggalkan organisasi karena merasakan organisasi tempat bekerja memiliki arti yang sangat penting serta merasakan rugi jika meninggalkan organisasi.

Pareke dan Suryana (2009) telah membuktikan secara struktural, terdapat hubungan sebab-akibat antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Ketika individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa organisasi telah dijalankan secara adil, maka kepuasan yang mereka peroleh dari pelaksanaan tugas-tugas pekerjaannya akan meningkat dan komitmen mereka pada organisasi tempat mereka bekerja akan semakin tinggi. Jika pegawai mempersepsikan bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh pimpinan mereka, maka mereka cenderung untuk memberikan timbal balik dengan menunjukkan sifat positif terhadap pekerjaan mereka, prestasi kerja, dan sikap terhadap pimpinan mereka. Komitmen dapat dianggap sebagai salah satu input terhadap rasio equity seseorang untuk merespon ketidakwajaran yang terjadi dengan meningkatkan atau menurunkan tingkat komitmen mereka.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nugraheni dan Wijayanti (2009) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif yang ragu-ragu menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan secara pasti bahwa organisasi telah memberikan rasa adil secara distributif tersebut. Keadilan distributif ini berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya-sumberdaya organisasi, sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan

dalam organisasi. Keadilan distributif dapat dilakukan oleh institusi dengan baik, dengan adanya pemberian kompensasi yang adil.

3) **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini terlihat dari kepuasan atas pengawasan dimana atasan dapat memotivasi pegawainya, memperlakukan pegawai dengan adil dan mendengarkan keluhan-keluhan maupun masukan pegawai, kerjasama yang baik antar rekan kerja, dan kebanggaan pegawai apabila mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai target mereka yang telah ditetapkan dan prestasi kerja mereka dihargai oleh organisasi. Komitmen yang semakin baik terhadap organisasi ditunjukkan dengan imbalan yang besar tidak akan membuat pegawai meninggalkan organisasi, mendahului kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dan pegawai tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi dan tetap setia pada organisasi.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Boles *et al.* (2007), yang menyatakan bahwa pemberian gaji dan promosi yang sesuai akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Demikian pula Luqman *et al.* (2012) dan Kreitner and Kinicki (2003), dalam penelitiannya disebutkan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dalam memberikan layanan kepada konsumen ketika mereka merasa puas terhadap pekerjaan dan diberikan kesempatan untuk berkarir. Karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini berarti bila suatu perusahaan ingin meningkatkan komitmen organisasi karyawan, maka perlu meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan dengan semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja pegawai kontrak.
- 2) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti, semakin baik keadilan organisasional yang dirasakan, maka semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai kontrak.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini dapat diartikan, semakin meningkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin meningkat pula komitmen organisasional pegawai kontrak.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian hasil penelitian yaitu, dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional pegawai kontrak, sebaiknya institusi menjamin keadilan organisasional dengan memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif dan menyediakan komunikasi dua arah. Kebijakan pengembangan pegawai dengan memberikan kesempatan promosi bagi pegawai yang memiliki nilai lebih, serta menyediakan aktivitas pengembangan karir pegawai, menekankan kerja sama, saling mendukung dalam kerja tim dan kerja sama sesama rekan kerja.

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai kontrak. Dengan memperhatikan status pegawai terdiri dari PNS dan Non PNS (pegawai kontrak), maka belum diketahui bagaimana komitmen organisasional

pegawai secara keseluruhan. Untuk penelitian mendatang perlu mengkaji lebih mendalam terkait dengan status kepegawaian yang ada dalam institusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zu'bi, H.A. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 5 (12): 102-109.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*. 1 (4): 295-299.
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*. 4 (9): 145-154.
- Boles, J., Madupalli R., Rutherford, B. and Wood J.A. 2007. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 22 (5): 311-321
- Cohen-Carash. Y dan Spector, P. E. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-324.
- Colquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organization Justice: A Construct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W. 2008. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21 (4): 34-38.
- Crow, M. M., Lee Chang-Bea and Jin Joo Jae. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police Officers. An investigation of job satisfaction as a mediator policing. *An International Journal of Police Strategies & Management*. 35 (2): 402-423.
- Elamin, A.M. and Alomaim, N. 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment? *International Management Review*. 7 (1): 38-49.
- Frank Reid, lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, and Wendy Sola. 2009. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19 (2): 305-320.
- Fernandes, C. and Awamleh, R. 2006. Impact of organizational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*. 29 (11): 701-712.
- Greenberg. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12 (1): 9-22.
- _____. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16 (2): 399-432.
- _____. 2001. Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict*. 12 (4): 365-375.
- Hwei She, Santosa dan Cintya, T.E. 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap

- Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. 9 (2): 37-51.
- Indrayani, R.A. dan Sulistyawati, A.I. 2012. Pengaruh Kepuasan Karyawan, Training, Turnover dan Produktifitas Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing melalui Kinerja Perusahaan. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. 4 (2): 89-93.
- Koh, C.H and Boo El'fred H. 2004. Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Journal Management Decision*. 42 (5): 677-693.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2003. "Perilaku Organisasi". Salemba Empat. Jakarta.
- Kristanto, S. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen. *Tesis*. Program Magister Manajemen, Universitas Udayana. Denpasar.
- Lee, Yiingn Huey dan Kamarul Zaman Bin Ahmad, 2008. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction, and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*. 30 (1): 33-86.
- Lok, P and J. Crawford. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 16 (8): 594-613.
- Luqman, O.O., Bolaji, S. and Abubakar, M.J. 2012. Job satisfaction and job commitment; A study of quantity surveyors in Nigerian Public Service. *Journal of Business and Management*. 7 (5): 179-192.
- Mathis, R. L. and Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. 1993. Commitment and Occupations : Extension and Test of A Three-Components Coceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4): 538-552.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Nugraheni, Fitri dan Wijayanti. 2009. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus'. Penelitian Dosen Muda Yang Dibiayai Dikti, Kudus.
- Pareke, J.S Fahrudin, dan Popo Suryana. 2009. Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional. *Trikonomika*. 8 (2): 96-102.
- Rachmawati, I. K. 2008. *Majemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Penerbit CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Rifai, V. 2004. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Samad and Sarminah, S. 2006. Procedural and Distributif Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes, *The Business Review, Cambridge, Summer*. 5 (2): 212-218.
- Steers. Richard M and LW Porter, 1988. *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. Mc Graw Hill. New York.
- Suhartini and Hakim, M.I. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Journal Solusi*. 5 (2): 75-91.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Thibaut and Walker. 1975. Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 66 (3): 541-566.
- Whisenant, W. and Smucker, S. 2006. Organizational Justice and Job Satisfaction: Perceptions among Coaches of Girls Teams. *Journal of Research*. 2 (2): 47 – 53.
- Yang, J. T. 2010. Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29 (4): 609–619.