

## **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

**Karolus Wulla Rato<sup>1\*</sup>, Rosalia Leda<sup>2</sup>,**

<sup>1</sup> *Manajemen Informatika, Stimikom Stella Maris Sumba, Indonesia*

<sup>2</sup> *Pendidikan Guru Sekolah Dasar(PGSD), STKP Weetebula, Indonesia*

*rato.carlos123@gmail.com*\*, *lialed4@gmail.com*

**Abstrak: Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Dapat Berpengaruh Kepuasan Kerja karyawan.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Terdapat tiga hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini, yaitu: 1) keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 2) Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Borneo Melintang Buana Yogyakarta. Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 98 buah. Teknik uji terpakai menggunakan uji validitas, dan uji reliabilitas. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi linear sederhana. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan *path analysis* dalam perhitungannya untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

Kata kunci: keadilan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, karyawan

**Abstract: Organizational Justice And Organizational Commitment Can Influence Employee Satisfaction.**

*This research aimed to analysis the influence of organizational justice toward organizational commitment with job satisfaction as a mediation variable. There were three established hypotheses in this research as followed: 1) organizational justice has influence toward organizational commitment, 2) organizational justice has positive influence toward job satisfaction, 3) job satisfaction mediates influence of organizational justice toward organizational commitment. Collecting the data method was through the questioner for respondent directly. Respondents in this research were employees of PT. Borneo Melintang Buana Yogyakarta. The amount of questioner were 98 questioners. Test technique which was used was validity test and reliability test. First and second hypothesis test used simple linear regression test. Third hypothesis used path analysis for the calculation to find out the influence of mediation. The results of the study showed that there was positive and significant impact between the Organizational Justice and Organizational Commitment, and also between Organizational Justice support to the Job Satisfaction. The job satisfaction had the mediation impact to the Organizational Justice and Organizational Commitment*

Keywords: *organizational justice, organizational commitment, job satisfaction, employees*

---

### **History & License of Article Publication:**

**Received:** 16/04/2020 **Revision:** 07/07/2020 **Published:** 31/08/2020

---

DOI: <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31233>

---



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

---

## PENDAHULUAN

Penelitian keadilan organisasi menjadi topik yang menarik sebagai bahan riset sejak lebih dari 25 tahun yang lalu. Persepsi keadilan organisasi seperti persepsi keadilan interaksional, prosedural dan distribusidi hubungkan dengan beraneka hasil pekerjaan seperti pelaksanaan suatu kegiatan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif terhadap perusahaan (Colquitt & Jason A., 2001).

Topik keadilan organisasi suatu hal yang semakin penting didalam perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan muncul teori keadilan organisasi dengan menawarkan sebuah kerangka berpikir untuk memahami perasaan pekerja secara mendalam. Teori ini memberikan sarana penting untuk menganalisis organisasi dan reaksi orang-orang yang terlibat di tempat kerja. Diperkuat oleh (Saputra & Wibawa , 2019); (Leen, J & Wei, 2015) dalam penelitian menemukan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi ditempat kerja adalah adanya keadilan organisasi. Secara garis besar para pekerja atau karyawan menilai kembali keadilan organisasi yaitu keadilan interaksional, keadilan prosedural dan keadilan distribusi.

Menurut (Cropanzano, R, Byrne, Z.S, Bobocel, D.R, & Rupp, 2011) terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa akan datang. Karyawan mau menerima imbalan menguntungkan sepanjang proses pembayara adil dan mendapatkan perlakuan bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh usaha tidak dengan cara kasar dan tidak di eksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, karyawan percaya bahwa keadilan merupakan moral tepat dalam meperlakuan karyawan dalam perusahaan.

Selain ditemukan adanya pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, adapun faktor lain yang juga memberikan pengaruh kedua variabel tersebut, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja muncul sebagai faktor yang memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi (Saputra & Wibawa , 2019). Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Niaz et al., 2014) dengan memasukan kepuasan kerja sebagai mediasi dalam penguji pengaruh antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi dan memediasi kepuasan kerja pada perilaku organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti keadilan organisasi dan prestasi kerja (Crow, et al., 2012); (Nurmaladita & Warsindah.L, 2015). Diperkuat bahwa sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaan, apakah senang/ suka atau tidak senang/ tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaan atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut (Kinicki & Fugate, 2013) terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), perbedaan (*disrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*), keadilan (*equity*) dan komponen genetik (*genetic components*). Diperkuat penelitian (Crow, et al., 2012)); (Niaz, Amna Ali, & Muhammad, 2014). Dari serangkaian penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berperan terhadap keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

Penelitian lain (Crow, et al., 2012) memasukan kepuasan kerja sebagai mediasi di dalam penelitian untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen polisi. Penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen polisi. Adapun kepuasan kerja sebagai psikologi yang turut mempengaruhi hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian (Badawi, 2012) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan pemulihan layanan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Heriawan.R.A.A & Gunawan.B, 2010) menunjukkan komitmen organisasai tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut (Mathieu & Zajac , 1990) dalam meta-analisis dari literatur komitmen organisasi, melaporkan bahwa kepuasan kerja tidak memoderasi hubungan antara berbagai variabel organisasi dan komitmen organisasi.

Menurut hasil wawancara pendahuluan dari bagian sumber daya manusia, diperoleh informasi bahwa masih terjadi kesalahan dalam membuat dan memproduksi barang yang diekport diluar negeri. Permasalah dapat terjadi dikarenakan kurang motivasi PT.Borneo Melintang Buana diberikan terhadap karyawan. Sedang beban kerja karyawan, terutama karyawan bagian produksi tidak sebanding dengan motivasi PT.Borneo Melintang Buana diberikan terhadap mereka. Hal tersebut akan berakibat terhadap komitmen karyawan terhadap PT.Borneo Melintang Buana. Menghindar penurunan komitmen karyawan hendaknya manajer dapat menerapkan prosedur untuk karyawan serta memberikan keadilan yang sama kepada karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan karyawan di PT.Borneo Melintang Buana ditunjukkan kurang disiplin karyawan.

Berdasarkan pada masih adanya gap penelitian tersebut, penting untuk mengkaji kembali pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menguji sejauh mana Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di PT. Borneo Melintang Buana. Acuan dasar penelitian ini adalah pada penelitian yang dilakukan (Niaz, Amna Ali, & Muhammad, 2014) dan (Crow, et al., 2012) dengan mengubah dan memperluas unit analisis yaitu PT. Borneo Melintang Buana.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah kasual komparatif (*Casual Comparative Research*). Populasi penelitian ini para karyawan PT. Borneo Melintang Buana. Populasi penelitian ini berjumlah 234 karyawan.

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah model regresi sederhana. Teknik ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel keadilan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja. Sampel dipilih berdasarkan kriteria-kriteria yang disyaratkan. Kriteria yang diambil yaitu: masa kerja karyawan minimal satu tahun. Kriteria ini atas dasar pertimbangan karena dengan masa kerja yang semakin lama akan berpengaruh bagi karyawan untuk lebih mengenal perusahaan dan menilai keberadaan dirinya di tempat kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 98 karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan *Self-Administered Surveys* yaitu data di kumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara langsung. Kuesioner dibagikan secara personal kepada masing-masing 98 karyawan di PT. Borneo Melintang Buana. Dengan demikian, data yang diperoleh adalah data primer karena berasal dari sumber data langsung (responden).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis sajikan analisis terhadap data yang telah penulis peroleh selama penelitian di PT. Borneo Melintang Buana. Analisis data yang penulis lakukan ini pada dasarnya dapat merupakan analisis data yang sifatnya inferensi atau pengujian

hipotesis. Dalam penyusunan ini, penulis menyampaikan pembahasan dalam kaitan dengan hasil analisis data tersebut.

### 1. Variabel Keadilan Organisasi

Hasil persepsi responden terhadap variabel keadilan organisasi dapat diketahui bahwa responden cenderung mengatakan setuju dengan adanya keadilan di perusahaan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Persepsi Responden terhadap Variabel Keadilan Organisasi

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
<b>1,00-1,79</b>	Sangat tidak setuju	0	0%
<b>1,80-2,59</b>	Tidak setuju	4	4,1%
<b>2,60-3,39</b>	Netral	27	27,6%
<b>3,40-4,12</b>	Setuju	57	58,2%
<b>4,20-5,00</b>	Sangat setuju	10	10,2%
<b>Total</b>		<b>98</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa responden cenderung mengatakan setuju dengan adanya keadilan di perusahaan. Sebanyak 57 orang atau sebesar 57,1% karyawan setuju dengan adanya keadilan organisasi, bahkan 10 orang atau 10,2% karyawan sangat setuju terhadap adanya keadilan organisasi. Akan tetapi ada pula karyawan yang menyatakan Netral yaitu 27 orang atau 27,6% dan yang menyatakan tidak setuju 4 orang dengan persentase 4,1%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi di PT. Borneo Melintang Buana berada pada kategori setuju.

Melihat kualitas data responden, penelitian ini melakukan uji asumsi klasik yaitu dengan uji *normalitas* dan *multikolinearitas*. Dari hasil uji normalitas diperoleh nilai signifikan di atas 0,05 disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal. Sedangkan uji multikolinieritas, diperoleh hasil perhitungan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### 2. Variabel Komitmen Organisasi

Hasil persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan setuju terhadap komitmen organisasi dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Persepsi Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
<b>1,00-1,79</b>	Sangat tidak setuju	0	0%
<b>1,80-2,59</b>	Tidak setuju	0	0%
<b>2,60-3,39</b>	Netral	41	41,8%
<b>3,40-4,12</b>	Setuju	53	54,1%
<b>4,20-5,00</b>	Sangat setuju	4	4,1%
<b>Total</b>		98	100%

Berdasarkan data pada Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan setuju terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang menyatakan setuju terhadap komitmen organisasi sebanyak 53 orang atau sebesar 54,1% karyawan, ada 4 orang atau 4,1% karyawan yang menyatakan sangat berkomitmen terhadap perusahaan. Namun masih ada 41 atau 41,1% orang yang menyatakan netral terhadap komitmen organisasi. Mereka berkomitmen terhadap perusahaan karena mereka mendapatkan keadilan diperusahaan.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan setuju dan puas terhadap pekerjaannya dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Persepsi Responden terhadap Variabel Kepuasan

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
<b>1,00-1,79</b>	Sangat tidak setuju	0	0%
<b>1,80-2,59</b>	Tidak setuju	2	2,0%
<b>2,60-3,39</b>	Netral	40	40,8%
<b>3,40-4,12</b>	Setuju	54	55,1%
<b>4,20-5,00</b>	Sangat setuju	2	2,0%
<b>Total</b>		98	100%

Berdasarkan data pada tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan setuju dan puas terhadap pekerjaannya. Karyawan yang menyatakan setuju terhadap kepuasan kerja sebanyak 54 orang atau sebesar 55,1% karyawan, ada 2 orang atau 2,0% karyawan yang menyatakan sangat puas terhadap perusahaan. Namun masih ada 40 atau 40,8% orang yang menyatakan netral terhadap kepuasan kerja mereka dan 2 orang yang jelas-jelas menyatakan tidak puas. Mereka puas berkerja karena lingkungan kerjanya nyaman dan rekan kerja yang menyenangkan.

**a. Pengujian Hipotesis 1 (H1)**

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Teknik analisis untuk menguji hipotesis pertama menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil uji hipotesis pertama yaitu: keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Model 1)

Variabel	( $\beta$ )	T	R	R Square	F	Sig.
<b>Keadilan Organisasi</b>	0,396	4,220	0,396	0,156	17,810	0,000

Berdasarkan Tabel 4. yang diperoleh r sebesar 0,156 pada hubungan antara Keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Nilai r berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi dapat dilihat dari R Square yaitu sebesar 0,156. Harga t hitung ( $\beta=0,396$ ,  $t = 4,220$ , nilai  $p \leq 0,05$ ). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga hipotesis pertama diterima.

**b. Pengujian Hipotesis 2 (H2)**

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Teknik analisis untuk menguji hipotesis kedua menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat Tabel :

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja ( Model II)

Variabel	$\beta$	T	R	R Square	F	Sig.
<b>Keadilan Organisasi</b>	0,631	4,554	0,698	0,487	91,279	0,000

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh r sebesar 0,698 pada hubungan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Nilai r berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya apabila nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. pengaruh keadilan organisasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari *R Square* yaitu sebesar 0,487. Hal ini berarti bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 48,7% sedangkan sisanya 51,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model regresi. Harga t hitung ( $\beta=0.631$ ,  $t= 4,554$ , nilai  $p \leq 0,05$ ). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua diterima.

**c. Pengujian Hipotesis 3 (H3)**

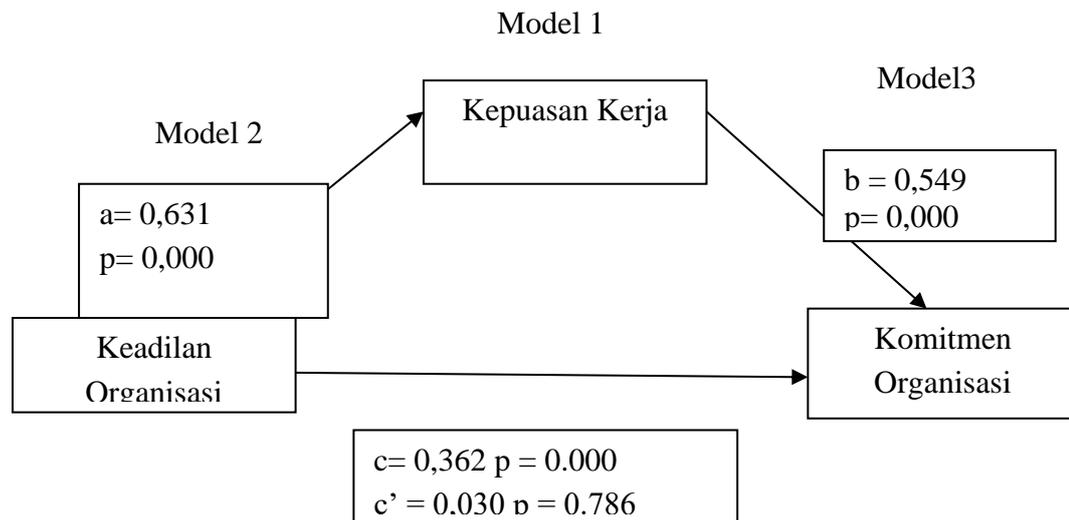
Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi dapat dilihat tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Uji Hipotesis 3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja Variabel Mediasi

Variabel	Unstandardized Coefficient		T hitung	Sig.	R	R Square
	B	Std. Error				
<b>Konstan</b>	29,623	5,749	5,153	0,000		
<b>Keadilan organisasi</b>	0,030	0,110	0,273	0,000	0,543	0,295
<b>Kepuasan kerja</b>	0,525	0,122	4,318	0,786	0,543	0,295

Dependent Variable: Komitmen Organisasi (KK)

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dilakukan perhitungan variabel mediasi seperti yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil *Path Analysis*

Diagram jalur di atas menunjukkan anak panah dari model 1 ke kepuasan kerja yang menunjukkan jumlah *variance* variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh keadilan organisasi. Kemudian model kedua menunjukkan komitmen organisasi menunjukkan *variance* komitmen organisasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Setelah melihat persyaratan untuk menentukan adanya pengaruh mediasi secara statistik, maka untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari masing-masing variabel, diperlukan perhitungan dari nilai koefisien beta pada *standardized coefficient* yaitu sebagai berikut:

- |  |                |
|--|----------------|
| a. Pengaruh langsung (KO ke KOM)                 | = 0,362        |
| b. Pengaruh tidak langsung (KO ke KOM mlalui KK) | = <u>0,346</u> |
| Pengaruh total                                   | = 0,708        |

Pengaruh tidak langsung 0,346 diperoleh dari perhitungan 0,361 dikalikan 0,549. Untuk mengetahui hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, maka dapat dilihat dari perhitungan menggunakan *Sobel Test* sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 + sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan :

ab = Koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect* a dan b

$b^2$  = Koefisien *direct effect* mediasi (X1) terhadap Y

$sa^2$  = Standard error dari koefisien a

$a^2$  = Koefisien *direct effect* independen (X) terhadap (Y)

$sb^2$  = Standard error dari koefisien b

$$Sab = \sqrt{0,549^2 + 0,066^2 + (0,631)^2(0,087)^2 + (0,066)^2(0,087)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,301401 + 0,004356 + 0,398161 + 0,007569 + 0,004356 + 0,00756}$$

$$Sab = \sqrt{0,001313 + 0,00301368 + 3,29706}$$

$$Sab = \sqrt{0,00436} = 0,066027$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,631 \times 0,569}{0,0660} = 5,449$$

Oleh karena itu nilai t hitung 5,449 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,672, dan memiliki koefisien mediasi 0,345 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Dari hasil perhitungan t tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini positif dan signifikan. Variabel dalam pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal tersebut berarti hipotesis ketiga dapat diterima.

Tabel 7. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
<b>Hipotesis 1</b> <b>Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>	Diterima, signifikan positif
<b>Hipotesis 2</b> <b>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</b>	Diterima, signifikan positif
<b>Hipotesis 3</b> <b>Kepuasan kerja memediasi antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi</b>	Diterima, mediasi sempurna

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil uji statistik dapat diketahui bahwa untuk Hipotesis pertama membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya keadilan organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis menunjukkan angka yang positif pada koefisien beta. Hal ini, menunjukkan hubungan yang positif antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian yang sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fulford, 2005) dan (Leen, J & Wei, 2015) menemukan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi ditempat kerja adalah adanya keadilan organisasi. Secara garis besar para pekerja atau karyawan kan mengevaluasi keadilan dalam tiga klasifikasi yaitu, keadilan interaksional keadilan distribusi dan keadilan prosedural. Dengan demikian penelitian tersebut dapat diterima dan sesuai dengan yang dilakukan oleh (Nili,M, Hendijani,M, & Shekarchizadeh, 2012), bahwa penelitian terhadap PT. Borneo Melintang Buana menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Penerapan aturan dan instruksi bagi karyawan di perusahaan keadilan organisasi diberlakukan bagi semua karyawan, seperti adanya standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama pemilik kepada semua karyawan. Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh beberapa karyawan, yang menyatakan hal yang sama. Adanya perlakuan yang adil pada setiap karyawan dianggap karyawan dapat menciptakan situasi kerja yang baik, sehingga karyawan merasa betah bekerja di perusahaan (Jawad et al., 2012) mengatakan bahwa dengan adanya keadilan di dalam organisasi, maka karyawan akan merasa nyaman saat bekerja di perusahaan dan bekerja dengan senang hati. Hal ini membuat karyawan mempunyai rasa memiliki, yang mempunyai hubungan erat dengan komitmen, seperti kebanggaan terhadap perusahaan dan keinginan bertahan dalam perusahaan (Nurmaladita & Warsindah.L, 2015). Teori yang dikemukakan oleh Teori yang dikemukakan oleh (Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H, & Konopaske, R, 2009) juga mendukung hasil penelitian, karena beberapa dampak yang diberikan dari adanya keadilan organisasi adalah meningkatnya komitmen terhadap organisasi, meningkatnya kesetiaan karyawan terhadap organisasi, dan karyawan akan mempercayai *supervisornya*.

## **2. Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja. Temuan yang dihasilkan penelitian ini semakin menguatkan kesimpulan penelitian–penelitian terdahulu tentang kuatnya dampak keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. (Murphy et al., 2003) mencatat bahwa sejauh mana seseorang mempersepsikan keadilan organisasi, berkaitan dengan hasil-hasil positif seperti kepuasan kerja dan perilaku karyawan. Demikian pula (Chan, 2000) yang menyimpulkan bahwa ketidakadilan dalam proses pengambilan keputusan dihubungkan dengan berbagai konsekuensi negatif seperti kinerja yang lebih rendah, keinginan berpindah yang lebih tinggi, pencurian yang lebih banyak, dan rendahnya komitmen organisasional. Jika dilihat kembali pada penjelasan teoritis yang ada, misalnya dari perspektif *equity theory*, dimana seseorang akan berusaha untuk memelihara agar rasio hasil mereka sendiri (imbalan) terhadap input mereka sendiri (kontribusi) tetap sama dengan rasio hasil/input orang lain tempat mereka memperbandingkan diri mereka. Orang-orang lain yang dijadikan basis perbandingan dapat merupakan orang lain dalam sebuah kelompok kerja, karyawan lain dalam sebuah perusahaan, seorang individu dalam bidang yang sama, atau bahkan seseorang yang hidup pada waktu yang berbeda atau terdahulu (Greenberg & Baron, 2000). Jika individu-individu dalam organisasi mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam kompensasi, maka mereka akan lebih cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih rendah. Dengan demikian, jika karyawan mempersepsikan bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaan, maka mereka akan cenderung untuk memberikan timbal balik dengan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, sikap positif terhadap perusahaan mereka.

## **3. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis ketiga bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil regresi (tabel 5), setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam regresi untuk memprediksi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi menurun tetapi masih signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial antara pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut berarti pada penelitian yang dilakukan memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat. Apabila setelah memasukkan variabel kepuasan kerja pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukkan variabel kepuasan kerja) menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel kepuasan kerja dalam model

persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*partial mediation*). Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Crow, et al., 2012) dan (Niaz, Amna Ali, & Muhammad, 2014). Para peneliti sebelumnya menemukan bahwa adanya pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, dipengaruhi faktor lain yaitu kepuasan kerja. adanya peran mediasi tersebut karena karyawan yang mendapatkan keadilan dapat mempengaruhi perilaku karyawan ditempat kerja. Selain itu, keadilan organisasi juga membentuk kepuasan kerja dalam diri karyawan sebelum mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara kuat mempengaruhi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Dengan kepuasan kerja memediasi secara parsial, mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang dapat berperan sebagai mediasi diantara pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Meskipun ada faktor lain selain kepuasan kerja yang memediasi di antara pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, namun perlu bagi perusahaan untuk tetap meningkatkan kepuasan kerja dalam diri karyawan karena merupakan penunjang lahirnya komitmen organisasi

## KESIMPULAN

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Perusahaan yang menerapkan imbalan dan mengikuti proses pembayaran adil dan memperlakukan karyawan dengan martabat dapat menunjang komitmen organisasi. Hasil penelitian PT. Borneo Melintang Buana menegaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh dan signifikan untuk menghasilkan komitmen organisasi. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan yang ditunjukkan karyawan PT. Borneo Melintang Buana artinya semakin tinggi keadilan organisasi yang mereka rasakan, akan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja pada PT. Borneo Melintang Buana. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Adanya keadilan organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi, tetapi melalui kepuasan kerja yang juga memiliki peran untuk membentuk pribadi karyawan menjadi berkomitmen di tempat kerja. Hasil penelitian terhadap PT. Borneo Melintang Buana menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya juga memperoleh hasil yang sama bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian empiris sebelumnya. Hasil penelitian memberikan kontribusi pemahaman terhadap manajemen sumber daya manusia di PT. Borneo Melintang Buana, bahwa pemimpin yang menerapkan keadilan organisasi, dapat berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasi. Selain itu, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan adanya sumbangan ini, dapat menjadi cermin bagi PT. Borneo Melintang Buana, untuk melihat kembali kinerja dari para karyawannya dan kemudian memperbaiki dan meningkatkan, demi kemajuan perusahaan itu sendiri. Kepuasan kerja adalah hal yang mutlak dan perlu untuk dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di PT. Borneo Melintang Buana.

Penelitian ini menggunakan pengukuran *self-report* untuk mengukur ketiga variabel penelitian. Hal ini dapat memunculkan *common method bias* terjadi, karena keterbatasan peneliti dalam mengontrol responden yang memberikan jawaban yang tidak menggambarkan kondisi sebenarnya. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas, yaitu para karyawan yang bekerja PT. Borneo Melintang Buana. Hasil penelitian tentu belum merepresentasikan keseluruhan dari PT. Borneo Melintang Buana. Sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati.

Bagi para peneliti selanjutnya agar memperhatikan keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu menyangkut penentuan jumlah sampel dan pengukuran variabel. Pertama, menyangkut jumlah sampel, disarankan agar memperbanyak jumlah sampel dan perusahaan yang ingin diteliti. Bagi manajemen perusahaan PT. Borneo Melintang Buana untuk lebih meningkatkan potensi-potensi yang dapat mendorong kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi. Pihak manajemen PT. Borneo Melintang Buana hendaknya lebih memperhatikan penghargaan yang didasarkan pada pengakuan kerja keras keterampilan, dan memperhatikan kembali sistem promosi dan penilaian kinerja karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Badawi. (2012). Peran Emosi Memediasi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Kepuasan Pemulihan Layanan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1, 7-10.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.

- Colquitt, A., & Jason A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice:. *Journal of Applied*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R, A., Byrne, Z.S, Bobocel, D.R, & Rupp. (2011). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, & Other Denizens of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 164– 209.
- Crow, A., Chang-Bae, Jae-Ji, Jooi, Lee, & Matthew S. (2012). Organizational. *An International Journal of Police Strategies and*, 352, 402-423.
- Fulford. (2005). That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Human Resources in*, 4(3).
- Gibson, J.L., A., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H, & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes. 11 thedition*. New York: McGraw- Hill Irwin.
- Greenberg , A., & Baron. (2000). *Budaya dan komitmen organisasi.Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Heriawan.R.A.A , A., & Gunawan.B. (2010). Pengaruh Komitmen Orgasnisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik.Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 11, 42-52.
- Jawad, M, A., Raja, S, Abraiz, A, & Tabassum, T. M. (2012). Role of organizational justice in or-ganizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39–45.
- Kinicki , A., & Fugate. (2013). *Organizational Behavior Fifth Edition*. McGraw-Hill Education: New York.
- Leen, J , A., & Wei. (2015). The Moderating Effect Of Leadership on Perceived Organizational Justice and affective Commitment: a Study in. *The Internasional Journal Of Human Resouce*, 0958-5192.
- Matthew, A., & Zajac . (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194.
- Murphy, S. M, A., Wayne, S. J, Liden, R. C, & Erdogan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationship. *Human Relation*, 56(1), 61-84.
- Niaz, A., Amna Ali, & Muhammad. (2014). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(2), 2226-8235.
- Nili,M, A., Hendijani,M, & Shekarchizadeh. (2012). Measuring The Impact Of Perceived Justice On Organizational Commitment In Isfahan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(5).
- Nurmaladita , A., & Warsindah.L. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Karyawan bank BNI Kantor Cabang Utama Margonda,. *Seminar Nasional Cendikiawan*, 2460-8696.
- Putra I.Gede, A., & Dewi. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 4892-4920.
- Saputra , A., & Wibawa . (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(10), 2249-4588.
- Spagnoli.P , A., & Cantano.A. (2012). Personality And Organisational Commitment: The Mediating Role Of Job Satisfaction During Socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255 – 275.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi,Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Kharisma Putra Utama Offse.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Pada bagian ucapan terima kasih dituliskan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi pada semua proses pelaksanaan penelitian dan penerbitan artikel ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada kepala PT. Borneo. Selain itu penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan Dosen Stimkom Stella Maris Sumba atas segala bantuan, motivasi serta dukungan, hingga selesainya artikel ini.

### **PROFIL PENULIS**

Karolus Wulla Rato, penulis pertama sebagai mahasiswa Manajemen Informatika di Stimikom Stella Maris Sumba, Indonesia. Rosalia Leda, penulis kedua merupakan mahasiswa Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) di STKP Weetabula, Indonesia.