

PENGARUH SINISME ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Rias Mustikawati¹
I Wayan Suana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: rias.mustikawati@gmail.com

ABSTRAK

Sinisme adalah sikap yang dibentuk oleh keputusasaan, ketidakbahagiaan, dan frustrasi (James, 2005). Sinisme organisasi merupakan hasil dari keyakinan karyawan bahwa organisasinya telah melanggar beberapa nilai seperti, harapan moralitas, keadilan, dan kejujuran (Nafei, 2013). Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh sinisme organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial Strategic Business Unit (SBU)*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* yang berjumlah 272 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 50 item pernyataan. Hasil analisis menunjukkan bahwa sinisme organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. penelitian ini juga berhasil membuktikan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU*.

Kata kunci: sinisme organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional

ABSTRACT

Cynicism is an attitude formed by despair, unhappiness, and frustration (James, 2005). Organizational cynicism is the result of an employee's belief that his organization has violated some values such as, moral expectation, fairness, and honesty (Nafei, 2013). This research tries to broaden the understanding about the influence of organizational cynicism and organizational justice towards organizational commitment in PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Commercial Strategic Business Unit (SBU). Population used in this research is all employees of PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Commercial SBU totaling 272 people. Sampling in this research with probability sampling technique that is simple random sampling. The data were collected by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 50 statement items. The results of the analysis show that organizational cynicism has a negative and significant effect on organizational commitment. this research also managed to prove organizational justice has a positive and significant impact on organizational commitment in PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Commercial SBU.

Keywords: *organizational cynicism, organizational justice, and organizational commitment*

PENDAHULUAN

Dalam dunia modern sekarang ini, banyak masyarakat yang bersaing untuk mendapatkan teknologi yang paling canggih, sumber daya ekonomi, dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berpengalaman. SDM, terutama orang-orang yang inovatif yang mampu menghasilkan ide-ide baru, adalah aset yang paling berharga bagi organisasi. Jika praktek SDM diterapkan dengan benar, hal ini dapat memberikan peran penting dalam kontribusi pengelolaan pengetahuan organisasi, dan inovasi akan direalisasikan melalui kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mengidentifikasi dan mengejar kesempatan (Tan dan Aizzat, 2011).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah menjadi hal penting bagi organisasi, karena memberikan daya saing dan mendorong efisiensi manajerial di bidang bisnis (Burma, 2014). Organisasi harus memahami harapan tenaga kerja agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan. Beberapa hasil yang diinginkan dari organisasi dalam mengelola SDM adalah: kompetensi, kerja sama antara karyawan dengan manajer, kerja sama antara karyawan dengan karyawan, motivasi kerja, komitmen dan kepuasan, sikap dan kehadiran, serta perilaku karyawan (Cania, 2015). Untuk itulah, di dalam suatu organisasi dibutuhkan perilaku organisasi yang sehat yang dapat menunjang kinerja karyawan yang positif.

Dalam implementasi MSDM, masih sering ditemukan perilaku organisasi yang negatif dan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Salah satu perilaku organisasi yang negatif adalah sinisme organisasi. Sinisme adalah sikap yang

dibentuk oleh keputusan, ketidakbahagiaan, dan frustrasi (James, 2005). Sinisme organisasi merupakan hasil dari keyakinan karyawan bahwa organisasinya telah melanggar beberapa nilai seperti, harapan moralitas, keadilan, dan kejujuran (Nafei, 2013).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme mengarah ke hasil negatif bagi karyawan yaitu ketika berpikir tentang organisasi, karyawan yang sinis mengalami berbagai emosi negatif seperti kecemasan, kebencian, atau bahkan malu (Tabatabaei dan Esmaeel, 2015). Sinisme dalam organisasi membawa banyak hasil negatif dan dapat meningkatkan *turnover* karyawan (Beduk *et al.*, 2015). Karyawan yang memiliki sikap sinis dapat mempengaruhi seluruh organisasi dan dapat menghambat organisasi mencapai tujuannya (Yunida, 2016).

Kondisi lingkungan yang berubah, kesenjangan antara individu dan harapan karyawan, perbedaan besar antara manajemen puncak dan manajemen terendah, kompleksitas kehidupan kerja dan kesulitan manajemen waktu dalam bekerja yang menciptakan ketegangan pada karyawan merupakan faktor pendukung dalam sinisme organisasi (Shaharruddin *et al.*, 2016). Beberapa faktor yang mempengaruhi sinisme adalah stres, ketidaksetujuan dengan harapan organisasi, kurangnya dukungan dan pengakuan sosial, tidak memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, distribusi kekuasaan yang tidak seimbang dan kurangnya komunikasi (Reichers *et al.*, 1997). Organisasi harus mengikuti beberapa poin untuk mengurangi sinisme di tempat kerja, yang pertama adalah tidak melakukan diskriminasi dan mencegah karyawan melakukan yang sama, yang kedua harus membuat semua keputusan murni berbasis prestasi dan memberikan keadilan

untuk karyawan di tempat kerja (Shahzad dan Zahid, 2012).

Keadilan adalah suatu pendekatan yang dirasakan bersama dalam menyimpulkan apa yang benar dan apa yang tidak benar terkait dengan hal-hal yang terjadi dalam organisasi (Girish, 2015). Pada teori yang berkembang saat ini, keadilan yang dirasakan karyawan terdapat pada imbalan yang mereka terima, proses yang mereka lalui, perlakuan yang dialami, dan sejauh mana dukungan organisasi yang didapatkan, yang pada akhirnya akan membentuk *manner* dalam bekerja sesuai dengan respon keadilan dan dukungan organisasi yang diterima dalam rangka menunjukkan komitmen terhadap organisasi dan pekerjaan mereka (Javed dan Shahnaila, 2015). Keadilan menjadi isu penting pada era ini karena masalah ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang dibiarkan berlarut-larut dapat membuat perilaku menyimpang di tempat kerja (Sanhaji *et al.*, 2016).

Ketidakadilan mampu menyebabkan tidak adanya ikatan yang terjalin antar anggota organisasi dan dapat menyakiti individu serta membahayakan bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2007). Beberapa perilaku menyimpang sering dilakukan secara sadar oleh karyawan yang dapat mengganggu aktivitas perusahaan seperti terlambat masuk, mengabaikan perintah atasan atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangan (Sanhaji *et al.*, 2016). Kepedulian karyawan terhadap masalah keadilan disebabkan karena tiga alasan: (1) manfaat jangka panjang, dengan keadilan karyawan dapat memprediksi hasil yang lebih baik dimasa depan sehingga karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dibandingkan dengan keputusan seseorang, (2) pertimbangan sosial, setiap orang tidak ingin diperlakukan kasar dan eksploitasi karena mereka selalu

ingin dihargai dan diterima oleh perusahaan, (3) pertimbangan etis, beberapa orang meyakini bahwa untuk memperlakukan seseorang secara tepat dilakukan dengan keadilan (Cropanzano *et al.*, 2007).

Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang (Hwei dan Elisabeth, 2012). Setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2007). Seberapa jauh persepsi karyawan tentang perlakuan keadilan prosedural dan distributif akan memengaruhi sikap kerja karyawan, yaitu komitmennya (Runing, 2011).

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor krusial dalam menjalin hubungan antara karyawan dengan perusahaan (Kristanto, 2013). Komitmen organisasional adalah perilaku memihak organisasi tertentu beserta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Definisi komitmen organisasional adalah keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota di suatu organisasi (Kristanto, 2015).

Sopiah (2008:163) menyatakan bahwa suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dari komitmen organisasional seperti karakteristik pribadi yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin. Karakteristik pekerjaan yaitu karakteristik yang berkaitan dengan peran, *self-employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan. Karakteristik struktural merupakan karakteristik yang dirancang sebagai pendorong individu untuk mengembangkan komitmennya pada

organisasi seperti bentuk organisasi, ukuran perusahaan, tingkat pengendalian karyawan oleh organisasi, dan pengembangan karir serta peluang promosi di masa depan.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji mengenai pengaruh sinisme organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial Strategic Business Unit* (SBU). PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan aktivitas lalu lintas dan bisnis bandara yang berpusat di kawasan Indonesia bagian tengah dan kawasan Indonesia bagian timur. PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* adalah unit bisnis baru PT. Angkasa Pura I (Persero) yang mulai beroperasi pada tahun 2013 dengan fungsi utama mengelola bisnis di Area Komersial Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali. Ngurah Rai *Commercial SBU* telah merancang sebuah konsep komersial baru yang tidak pernah diterapkan sebelumnya di bandara Asia. Pengusungan konsep tersebut merupakan hasil kerja sama dengan mitra global GVK. Konsep tersebut menyuguhkan *exposure* serta *costumer-friendly-navigation* yang memberikan kemudahan bagi penumpang dengan menggunakan sebuah wahana komersial untuk menuju ke *boarding gate*.

PT. Angkasa Pura I (Persero) atau Angkasa Pura *Airports* merupakan pelopor perusahaan kebandarudaraan di Indonesia sejak tahun 1962. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1962 yang diterbitkan pada tanggal 15 November 1962 perihal Pendirian Perusahaan Negara Angkasa Pura Kemayoran.

PN tersebut memiliki tugas utama untuk mengelola dan mengusahakan Pelabuhan Udara Kemayoran di Jakarta untuk melayani penerbangan dari dan ke luar negeri selain penerbangan domestik.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU memerlukan karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi dan mengharapkan karyawannya berperilaku sesuai bahkan melebihi persyaratan yang ada di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU mengemban tugas yang berat yaitu merencanakan, menyiapkan dan menjaga kualitas layanan operasional dengan membina hubungan baik dengan mitra kerja serta mitra usaha. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap beberapa karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU terdapat masalah yaitu masih adanya sikap-sikap sinis karyawan dan masalah keadilan terhadap perusahaan yang mempengaruhi komitmen mereka kepada organisasi.

Sikap-sikap sinis karyawan dan masalah keadilan ini terlihat dari hasil pengamatan peneliti, pada Desember 2015 lalu, terdapat sedikit gejolak di antara SDM. Sebagian besar Pegawai Kontrak Waktu Tertentu (PKWT), menolak untuk lembur dan berlaku sinis kepada calon pegawai yang baru masuk. Perilaku ini didasari pada kecemburuan mereka terhadap calon pegawai. Dalam laporan absensi karyawan ditemukan beberapa karyawan yang melakukan tindakan yang kurang mematuhi aturan seperti datang terlambat masuk kerja. Banyak faktor yang menyebabkan SDM menjadi tidak patuh terhadap peraturan perusahaan. Hal ini sangat merugikan, karena pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas

perusahaan yang dikhawatirkan dapat mempengaruhi pencapaian target perusahaan.

Dean *et al.*, (1998) sinisme organisasi terdiri dari tiga dimensi: (1) keyakinan bahwa organisasi tidak memiliki integritas, (2) emosi negatif terhadap organisasi, dan (3) kecenderungan untuk menunjukkan perilaku meremehkan dan kritis terhadap organisasi, yang sejalan dengan keyakinan dan emosi yang negatif. Berdasarkan hal tersebut dapat ditemukan bahwa perilaku sinis PKWT terhadap calon pegawai dan tingkat keterlambatan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* yang cukup tinggi itu merupakan bentuk dari salah satu dimensi sinisme yaitu kecenderungan untuk menunjukkan perilaku meremehkan perusahaan. Perilaku masih kurangnya ketaatan karyawan terhadap aturan jam masuk kantor ini ternyata juga dipicu oleh keadilan organisasi yang terkadang masih dirasa kurang.

Kurangnya keadilan organisasi di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* terlihat dari masih adanya tebang pilih dalam penerapan *reward and punishment*. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan dapat menyebabkan dampak positif seperti rasa kepercayaan karyawan, komitmen, rasa puas dan saling memiliki dibandingkan dengan karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil (Bakhshi *et al.*, 2009). Suryanatha dan Komang (2014) menyatakan komitmen yang semakin rendah dalam sebuah organisasi menggambarkan tanggung jawab karyawan semakin berkurang untuk melaksanakan pekerjaannya. Akibat dari penerapan sistem kontrak pada karyawan menyebabkan sulitnya membentuk sebuah komitmen. Keadaan tersebut menyebabkan sulitnya membentuk sebuah

keterkaitan antara karyawan dengan organisasinya. Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan, maka penelitian ini meneliti tentang “Pengaruh Sinisme Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial Strategic Business Unit* (SBU)”.

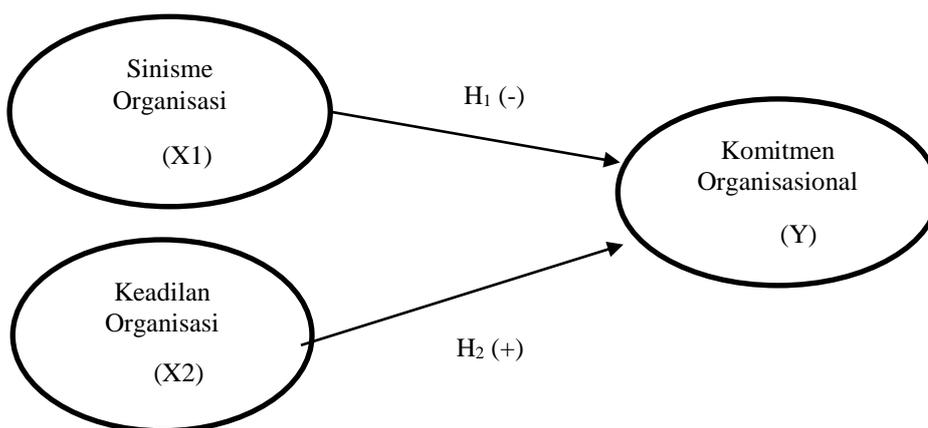
Hasil penelitian yang disampaikan oleh Nafei dan Belal (2013) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara dimensi sinisme organisasi (dimensi kognitif, dimensi afektif dan dimensi perilaku) dan komitmen organisasi di Rumah Sakit Pendidikan di Mesir. Hasil penelitian Beduk *et al.*, (2015), tingkat sinisme organisasi karyawan yang bekerja di Direktorat Bencana dan Darurat Provinsi Konya, kebanyakan mempengaruhi komitmen afektif. Yasin dan Shazia (2015) menyimpulkan bahwa sinisme afektif memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen normatif dan hubungan non-signifikan dengan komitmen afektif dan berkesinambungan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : sinisme organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Bakhshi *et al.*, (2009) berpendapat bahwa keadilan distributif ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Zaman *et al.*, (2010) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak positif pada komitmen karyawan. McDowall dan Fletcher (2004) juga menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen

organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut, adapun hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H₂ : keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber:

H₁: Nafei dan Belal (2013); Beduk *et al.*, (2015); Yasin dan Shazia (2015).

H₂: Bakhshi *et al.*, (2009); Zaman *et al.*, (2010); McDowall dan Fletcher (2004).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan akibat (dependen) serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan. Penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU yang beralamat di Gedung Terpadu Lantai III, Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali, dengan mengambil subjek sebanyak tujuh puluh tiga karyawan. Pemilihan lokasi penelitian atas dasar pertimbangan kompleksnya susunan karyawan yang terdiri dari tiga jenis, yaitu karyawan organik, pegawai kontrak dan *outsourcing*. Sehingga potensi untuk terjadinya

sinisme organisasi cukup tinggi. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU. Objek dalam penelitian ini adalah sinisme organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional.

Variabel bebas: sinisme organisasi dan keadilan organisasi. Özler dan Ceren (2011) mendefinisikan sinisme sebagai individu yang memiliki emosi negatif kepada organisasi, seperti marah, kecewa, keputusasaan, dan perasaan negatif disertakan oleh sindrom *burnout* (berbagai perasaan negatif seperti kehilangan, kelelahan, dan putus asa). Keadilan organisasional sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial (Cropanzano *et al.*, 2007). Penilaian terhadap keadilan organisasional dibagi menjadi sekurang - kurangnya menyangkut tiga hal yaitu imbalan, hubungan interpersonal dan proses (Cropanzano *et al.*, 2007). Abrivianto dkk (2014) mengartikan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tinggal di organisasi, penggunaan hasil usaha dalam bekerja sebagaimana mereka juga menerima tujuan-tujuan dari organisasi.

Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan dan komposisinya serta jawaban responden yang telah dikalkulasikan jumlah skornya dengan pembobotan jawaban responden di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU. Data kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data mengenai gambaran umum perusahaan, sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU. Sumber primer, dalam penelitian ini adalah responden yang langsung memberikan tanggapan terhadap variabel-variabel penelitian yang

diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan langsung kepada responden. Sumber sekunder, pihak-pihak yang memasok data dan digunakan oleh peneliti dengan cara mengutip. Sumber sekunder dalam penelitian ini adalah laporan manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU*.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* yang berjumlah 272 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling* (sampel diambil secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi).

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian dan melakukan pencatatan sehubungan dengan masalah yang diteliti. Wawancara yaitu tanya jawab dengan pihak terkait (*Human Resources Department*) baik pimpinan maupun staf perusahaan yang berkaitan dengan objek penelitian. Kuesioner yaitu daftar pernyataan secara tertulis yang disebarakan kepada responden untuk secara pribadi menjawab seluruh pertanyaan yang berkaitan dengan objek penelitian.

Sugiyono (2010:455) menyatakan bahwa validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Sugiyono (2010:172), menyatakan bahwa instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang harusnya diukur. *Pearson Correlation* digunakan untuk menguji validitas instrument penelitian yang dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan yang diajukan (Ghozali, 2011:53). Apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan r bernilai positif maka

model tersebut dinyatakan valid. Koefisien korelasi dihitung dengan SPSS versi 22.0. Jika koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator dikatakan valid, Sugiyono (2010:172).

Sugiyono (2010: 456) menyatakan bahwa reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Koefisien *Cronbach Alpha* yang melebihi angka dari 0.6 menunjukkan keandalan (reliabilitas) suatu instrumen, Sugiyono (2010: 456).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2012:148) statistik deskriptif merupakan teknik analisis data yang dilakukan secara statistik untuk mendeskripsikan atau menggambarkan sebuah data yang tidak berlaku secara umum atau generalisasi. Analisis statistik deskriptif yang dipakai dalam penelitian ini adalah nilai rata-rata, nilai minimum, nilai maksimum.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan cara regresi linier berganda, dibantu dengan program komputer SPSS *versi 22.0 for Windows*. Tujuan dari analisis ini adalah menduga arah dari hubungan tersebut dan mengukur derajat keeratan hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linier berganda menurut (Wirawan, 2002:293) sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

- Y = Komitmen Organisasional
- α = Konstanta
- X₁ = Sinisme Organisasi

X_2 = Keadilan Organisasi
 β_1, β_2 = Koefisien regresi dari X_1-X_2
 e = *Error*

Uji normalitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik yang diperlukan untuk mengetahui sebaran distribusi data bersifat normal atau tidak. Pengujian normalitas data dinilai dari grafik hasil penyebaran data (titik) pada sumbu. Model regresi dinyatakan berdistribusi normal apabila penyebaran data berada pada sekitar garis diagonal atau pola data berdistribusi normal dari grafik histogramnya. Begitu pula sebaliknya, model regresi dinyatakan berdistribusi tidak normal apabila penyebaran data berada menjauh dari garis diagonal atau pola data tidak berdistribusi normal dari grafik histogramnya. (Ghozali, 2007:127).

Untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel bebas dilakukan dengan uji multikolinearitas. Apabila terdapat gejala korelasi berarti terdapat masalah multikolinearitas, karena seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel bebas dalam model regresi yang baik. Pedoman dalam mengetahui apakah satu model bebas multikol adalah angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1 dan nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 (Umar, 2007:198).

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2007:105). Dalam mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik heteroskedastisitas. Dalam pengambilan keputusan yang perlu diperhatikan adalah apabila terdapat pola seperti titik-titik yang membentuk suatu pola artinya telah terjadi

heteroskedastisitas dan apabila tidak ada pola yang jelas artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Simultan (F-tes) dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas (X) secara serempak terhadap variabel terikat (Y). Prosedur pengujian hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut. Perumusan hipotesis $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Perumusan hipotesis $H_1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, artinya sedikitnya salah satu dari variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial Strategic Business Unit* (SBU), maka diketahui karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, serta pendidikan dengan responden berjumlah 73 orang.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
			Orang	Persentase(%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	43	58,90
		Perempuan	30	41,10
		Jumlah	73	100
2	Usia	21-30	55	75,34
		31-40	11	15,07
		>40	7	9,59
		Jumlah	73	100
3	Pendidikan	SMA	16	21,92
		Diploma	14	19,18
		S1	42	57,53
		S2	1	1,37
		Jumlah	73	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Pada Tabel 1. menunjukkan empat karakteristik dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, serta pendidikan yang dapat diuraikan sebagai berikut. Jumlah responden karyawan laki-laki sebanyak 43 orang atau sebesar 58,90% dan jumlah karyawan perempuan yang hanya sebanyak 30 orang atau sebesar 41,10%. Jumlah responden karyawan laki-laki di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU lebih banyak karena alasan kebutuhan terhadap karyawan operasional yang bekerja di lapangan, dan karyawan administrasi yang bersedia untuk lembur saat *closing*.

Usia responden paling banyak pada usia antara 21 sampai dengan 30 tahun yaitu sebanyak 55 orang atau sebesar 75,34%. Banyaknya karyawan usia muda di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU karena pada saat berdirinya, organisasi ini ditujukan sebagai *transformer*, merubah kebiasaan lama di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero) sehingga membutuhkan jiwa-jiwa baru yang penuh energi dan inovasi.

Tingkat pendidikan digunakan untuk mengetahui tingkat pemahaman terhadap pekerjaannya. Jumlah tingkat pendidikan paling banyak yaitu berada pada tingkat pendidikan S1 sebanyak 42 orang atau sebesar 57,53% karena sebagian besar karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU mengikuti rekrutmen pada jenjang pendidikan S1.

Analisis item digunakan untuk melakukan pengujian validitas pada setiap butir pertanyaan. Analisis tersebut dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang tidak lain adalah jumlah setiap skor butir. Apabila korelasi antara skor faktor dengan skor total memiliki nilai positif dan lebih dari 0,3 ($r > 0,3$) maka instrument dinyatakan valid. Tabel 2. menunjukkan bahwa perolehan korelasi item total keseluruhan indikator pernyataan mengenai variabel sinisme organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional bernilai lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan validitas data untuk seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi syarat.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Variabel Sinisme Organisasi

No.	Variabel	Item	Validitas		Keterangan
			Koefisien Korelasi	Standar	
1	Sinisme Organisasi (X1)	X _{1,1}	0,848	0,3	Valid
		X _{1,2}	0,715	0,3	Valid
		X _{1,3}	0,711	0,3	Valid
		X _{1,4}	0,666	0,3	Valid
		X _{1,5}	0,615	0,3	Valid
		X _{1,6}	0,466	0,3	Valid
		X _{1,7}	0,664	0,3	Valid
		X _{1,8}	0,676	0,3	Valid
		X _{1,9}	0,450	0,3	Valid
		X _{1,10}	0,810	0,3	Valid
		X _{1,11}	0,667	0,3	Valid
		X _{1,12}	0,767	0,3	Valid
		X _{1,13}	0,482	0,3	Valid
		X _{1,14}	0,695	0,3	Valid

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Organisasi

No.	Variabel	Item	Validitas		Keterangan
			Koefisien Korelasi	Standar	
1	Keadilan Organisasi (X2)	X _{2.1}	0,627	0,3	Valid
		X _{2.2}	0,774	0,3	Valid
		X _{2.3}	0,720	0,3	Valid
		X _{2.4}	0,775	0,3	Valid
		X _{2.5}	0,814	0,3	Valid
		X _{2.6}	0,763	0,3	Valid
		X _{2.7}	0,642	0,3	Valid
		X _{2.8}	0,795	0,3	Valid
		X _{2.9}	0,827	0,3	Valid
		X _{2.10}	0,789	0,3	Valid
		X _{2.11}	0,720	0,3	Valid
		X _{2.12}	0,882	0,3	Valid
		X _{2.13}	0,809	0,3	Valid
		X _{2.14}	0,728	0,3	Valid
		X _{2.15}	0,898	0,3	Valid
		X _{2.16}	0,703	0,3	Valid
		X _{2.17}	0,758	0,3	Valid
		X _{2.18}	0,732	0,3	Valid
		X _{2.19}	0,863	0,3	Valid
		X _{2.20}	0,739	0,3	Valid

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional

No.	Variabel	Item	Validitas		Keterangan
			Koefisien Korelasi	Standar	
1	Komitmen Organisasional (Y)	Y ₁	0,614	0,3	Valid
		Y ₂	0,741	0,3	Valid
		Y ₃	0,764	0,3	Valid
		Y ₄	0,838	0,3	Valid
		Y ₅	0,756	0,3	Valid
		Y ₆	0,829	0,3	Valid
		Y ₇	0,769	0,3	Valid
		Y ₈	0,815	0,3	Valid
		Y ₉	0,729	0,3	Valid
		Y ₁₀	0,566	0,3	Valid
		Y ₁₁	0,657	0,3	Valid
		Y ₁₂	0,649	0,3	Valid
		Y ₁₃	0,821	0,3	Valid
		Y ₁₄	0,758	0,3	Valid
		Y ₁₅	0,846	0,3	Valid
		Y ₁₆	0,828	0,3	Valid

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Umar (2007:200) menyebutkan bahwa sebuah instrument agar dapat

dinyatakan reliabel nilai Cronbach's Alpha harus $\geq 0,60$. Secara ringkas hasil pengujian reliabilitas terhadap data yang telah disajikan pada Tabel 3.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Item	Reliabilitas		Keterangan
			Alpha Cronbach	Standar	
1	Sinisme Organisasi	X ₁	0,901	0,6	Reliabel
2	Keadilan Organisasi	X ₂	0,962	0,6	Reliabel
3	Komitmen Organisasional	Y	0,949	0,6	Reliabel

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Tabel 5. menunjukkan bahwa seluruh instrument penelitian yaitu sinisme organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional adalah *reliable*, karena seluruh instrumen memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih dari 0,6 sehingga layak untuk dijadikan instrumen penelitian.

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui secara parsial maupun simultan mengenai arah dan besarnya pengaruh variabel bebas yaitu sinisme organisasi dan keadilan organisasi terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasional. Variabel bebas sinisme organisasi dalam penelitian ini disimbolkan dengan X₁ dan keadilan organisasi disimbolkan dengan X₂. Sedangkan variabel terikat komitmen organisasional pada penelitian ini disimbolkan dengan Y. Analisis ini menggunakan bantuan SPSS *Statistics* 22.0 dalam pengolahan.

Tabel 6.
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Koefisien	Unstandardized Coefficients Beta	Standardized Coefficients Beta	t	Signifikansi
Konstanta (a)	1,819		2,540	0,013
Sinisme Organisasi (X ₁)	-0,270	-0,234	-2,114	0,038
Keadilan Organisasi (X ₂)	0,677	0,633	5,726	0,000
F hitung	: 78,645			
Signifikansi F	: 0,000			
R Square	: 0,692			
Adjusted R Square	: 0,683			

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 4., maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,819 - 0,270 X_1 + 0,677 X_2 + e \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: $X_1 = -0,270$, artinya sinisme organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU*. $X_2 = 0,677$, artinya keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU*.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dirancang terdistribusi normal. Uji ini dilakukan dengan pengujian Kolmogorov Sminarnov. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila koefisien asymp. sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05.

Tabel 7.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	73
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,995
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,275

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Tabel 7. menunjukkan bahwa nilai *kolmogorov smirnov* sebesar 0,995 dan *asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,275 yang lebih besar daripada nilai *alpha* 0,05 menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang dirancang berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji

normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 berarti data tersebut dapat dikatakan berdistribusi normal.

Pengujian multikolinieritas dinilai berdasarkan nilai *tolerance* dan VIF (*Varian Inflation Factor*). Model regresi dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas apabila nilai *tolerance* lebih dari 10 persen dan nilai VIF kurang dari 10.

Tabel 8.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Sinisme Organisasi (X_1)	0,360	2,778
Keadilan Organisasi (X_2)	0,360	2,778

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* variabel sinisme organisasi dan keadilan organisasi lebih dari 10 persen (0,1) dan nilai VIF untuk seluruh variabel bebas adalah kurang dari 10, hasil tersebut menyatakan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi ini.

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui terdapat gejala heteroskedastisitas yang dilakukan dengan *uji glejser*, yaitu dengan meregresikan variabel bebas terhadap absolute residual. Adanya gejala heteroskedastisitas dalam penelitian apabila variabel terikat signifikan mempengaruhi variabel bebas. Tabel 9 memperlihatkan mengenai hasil uji heteroskedastisitas.

Tabel 9.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,922	0,460		-2,006	0,049
Sinisme Organisasi	0,169	0,082	0,387	1,060	0,143
Keadilan Organisasi	0,222	0,076	0,550	1,027	0,105

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

Pada Tabel 9. diketahui bahwa nilai Sig. dari variabel sinisme organisasi dan keadilan organisasi masing-masing sebesar 0,143 dan 0,105 yang lebih besar daripada 0,05. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap absolute residual. Maka kesimpulannya adalah tidak terdapat gejala heterokedasitas dalam model penelitian.

Berdasarkan model yang telah dianalisis, dilakukan pengujian secara bersama-sama dengan uji F, dapat diketahui F_{hitung} sebesar 78,645 dengan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05), disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara sinisme organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Uji-t dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05. Hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent dapat dijelaskan sebagai berikut: Pengujian hipotesis 1 (Pengaruh Sinisme Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional.) Sinisme organisasi sebesar $0,038 < 0,05$, dengan nilai beta - 0.270. Maka dapat dikatakan bahwa Sinisme organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat sinisme organisasi maka semakin rendah tingkat komitmen organisasional. Pengujian hipotesis 2 (Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional). Keadilan organisasi sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai beta 0,677. Maka dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional, sehingga hipotesis diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional.

Hasil pengujian hipotesis di atas sesuai dengan pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Yunida (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara sinisme organisasi dengan komitmen organisasional, yang artinya semakin tinggi sinisme organisasi maka semakin rendah komitmen organisasional dan sebaliknya. Hasil penelitian yang lain yang dilakukan oleh Nair dan Kamalanabhan (2010) menunjukkan bahwa karyawan sinis sering tidak konsisten dalam melakukan kebijakan, tujuan, dan praktik perusahaan serta meragukan integritas perusahaan. Sinisme organisasi yang ditunjukkan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* cukup tinggi, dilihat dari sikap karyawan yang sempat marah kepada perusahaan karena merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Para karyawan yang marah ini menolak untuk kerja lembur dan memusuhi para karyawan baru dengan status calon pegawai. Kondisi ini bila dibiarkan akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen diharapkan dapat mencari cara agar sinisme di perusahaan tidak berkembang dan berlangsung lama.

Hasil pengujian hipotesis di atas sesuai dengan pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sumandewi dan Desak (2016), keadilan distributif menjadi indikator yang paling memicu tingginya komitmen organisasional yang terlihat dari pemberian jadwal kerja yang adil serta beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan, ternyata mampu meningkatkan

komitmen karyawan terhadap perusahaan. Choudhary *et al.*, (2013), prosedur yang adil pada suatu perusahaan berdampak lebih besar terhadap komitmen karyawan kepada organisasi daripada kepuasan karyawan. Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* cukup baik.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para karyawan yang mendapatkan keadilan organisasi, akan memberikan komitmen mereka untuk menjadi bagian dari organisasi dengan menaati semua peraturan perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, Perusahaan hendaknya mampu menerapkan peraturan yang lebih adil dan memuaskan semua karyawan agar mereka terdorong untuk meningkatkan komitmen organisasi. Peraturan tersebut seperti menyesuaikan upah dengan beban kerja, pemotongan uang makan sesuai dengan jam masuk dan pulang kantor (untuk semua status kepegawaian), kesempatan promosi berdasarkan prestasi kerja, kebijakan cuti dan izin kantor yang tidak terbang pilih.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan bahwa Sinisme organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat sinisme organisasi maka semakin rendah tingkat komitmen organisasional di perusahaan tersebut. Sinisme organisasi yang dirasakan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial SBU* termasuk dalam kriteria cukup tinggi. Hal ini terlihat dari sikap-

sikap negatif karyawan yang masih sering dilakukan seperti datang terlambat, memakai seragam yang berbeda dari ketentuan, dan prasangka buruk karyawan terhadap manajemen.

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional di perusahaan tersebut. Keadilan organisasi yang dirasakan oleh para karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU termasuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini terlihat dari cukup baiknya kinerja pegawai dan jarang adanya konflik dalam bekerja, namun terkadang masih ditemui beberapa karyawan yang merasa bahwa perusahaan masih kurang adil seperti dalam hal beban kerja, peluang untuk menjadi karyawan, dan cuti atau ijin kerja.

Komitmen organisasional yang dirasakan karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU termasuk dalam kriteria cukup tinggi. Hal ini terlihat dari rendahnya *turnover* karyawan, namun di sisi lain juga masih ditemukan beberapa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah.

Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini terkait dengan kebijakan di masa mendatang terutama mengenai sinisme organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional. Karena cukup tingginya sinisme organisasi yang dirasakan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU, maka sebaiknya manajemen lebih terbuka dan komunikatif kepada karyawan. Selanjutnya, diharapkan karyawan dapat menerima semua

keputusan perusahaan dengan baik dan menaati semua peraturan yang telah ditetapkan, sehingga komitmen kepada perusahaan juga akan meningkat.

Dari hasil penelitian, keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai *Commercial* SBU cukup baik, namun supaya menjadi lebih baik, manajemen harus mampu bersikap adil tanpa membeda-bedakan perlakuan antar karyawan baik terhadap pemenuhan hak ataupun kewajiban karyawan. Peraturan tertulis harus disosialisasikan dan diterapkan kepada semua karyawan tanpa memandang status kepegawaian. Selanjutnya, diharapkan akan tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga komitmen karyawan kepada organisasi akan meningkat.

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian terkait, diharapkan dapat menambah beberapa variabel berbeda dan memperluas ruang lingkup wilayah penelitian dan lokasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

- Abrivianto, Okto P., Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7 (2). hal: 1-9.
- Bakhshi, A., K. Kumar., & E. Rani. 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictors Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), pp: 145-154.
- Beduk, A.Burhand Cakici, H. Ibrahim Cicekdagi. 2015. An Organizational Evaluation On Cynicism And Organizational Commitment: Example Of Disaster And Emergency Employees. *Int.J.Eco. Res.* Issn: 2229-6158. pp: 18-31.
- Burma, Zehra Alakoc. 2014. Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Sciences*. 1 (2), pp: 85-94.

- Cania, Luftim. 2014. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17(2), pp: 373-383.
- Choudhary, Neetu., Rajender Kumar Deswal and Phillip P.J. 2013. Impact of Organizational Justice on Employees' Workplace and Personal Outcomes: A Study of Indian Insurance Sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XII (4), pp: 1-14.
- Cohen-Carash, Yochi and Paul E. Spector. 2001. The Role of Justice in Organizations: A MetaAnalysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), pp: 278-321.
- Cropanzano, Russell., David E. Bowen and Stephen W. Gilliland. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21 (4), pp: 34-48.
- Girish, V.G. 2015. Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management. *American International Journal of Social Science*, 4(1), pp: 64-72.
- Ghozali, Imam, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, Brian dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Paparon's Pizza City Of Tomorrow*. *Agora*, 1(1), hal: 1-8.
- Hwei, She dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*. 9 (2). hal: 37-51.
- James, Mtrechia S.L. 2005. Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems. *Dissertation* submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, and College of Business.
- Javed, Zainab and Shahnila Tariq. 2015. Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Employee Engagement in Rescue 1122 Employees. *Market Forces College of Management Sciences*. X (1).
- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), hal: 86-98.

- Kristanto, Sentot. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Dan Intensi Keluar Di PT.Indonesia Power UBP Bali. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Kristanto, Sentot, I Ketut Rahyuda dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Dan Intensi Keluar Di PT.Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.6 (2014) : 308-329.
- McDowall, Almuth and Fletcher, C. 2004. Employee Development - An Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*, 33 (1), pp: 8-29.
- Nafei, Wageeh A. 2013. The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*. 6 (7), pp:52-69.
- Nafei, Wageeh A. and Belal A. Kaifi. 2013. The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 6 (12), pp:131-147.
- Özler, Derya Ergun and Ceren Giderler Atalay. 2011. A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees In Health Sector. *Business And Management Review*, 1(4), pp: 26 – 38.
- Reichers, Arnon E., John P Wanous, and James T. Austin. 1997. Understanding and managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1), pp: 48-59.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Runing, Hunik Sri. 2011. Jarak Kekuasaan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Karyawan Pada Supervisor (Studi pada Sebuah Perusahaan Batik di Surakarta). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol. 3. pp: 25-36.
- Sanhaji, Budi Eko Soetjipto, Dan Suharto. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1 (5), hal: 917-926.
- Shaharruddin, Sarah., Fais Ahmad, dan Muhammad Muhaizam Musa. 2016. Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter? *International Journal of Research in Business Studies and Management*. 3

(2), pp: 49-60.

Shahzad, Asif and Zahid Mahmood. 2012. The Mediating - Moderating Model Of Organizational Cynicism And Workplace Deviant Behavior: (Evidence From Banking Sector In Pakistan). *Middle-East Journal Of Scientific Research*. 12 (5), pp: 580-588.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.

Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu dan Komang Ardana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9), hal: 1155-1170.

Sutrisna, I Wayan Wira Dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana. hal: 2489-2509.

Tabatabaei, Seyed Akbar Nilipour dan Esmaeel Bigdelli. 2015. The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence (Case Study: Telecommunications Company of Zanjan). *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (3), pp:121-127.

Tan, Cheng Ling and Aizzat Mohd Nasurdin. 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol.9. pp: 155-167.

Tjahjono, Heru, 2007, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Dinilai Adil Bagi Sebagian Karyawan, Universitas Gadjah Mada, 2010 diakses dari <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1671> pada tanggal 22 Maret 2016.

Wirawan, Nata. 2002. *Statistic 2 (Statistik Inferensial)*. Edisi Pertama. Denpasar: Keraras Emas.

Yasin, Tahreem and Shazia Khalid. 2015. Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 9 (2), pp: 568-582.

Yunida, Riski. 2016. Hubungan Sinisme Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Hasnur Citra Terpadu Di Banjarmasin. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Malang.

Zaman, Gohar, Nadar Ali and Nazim Ali. 2010. Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 3 (1), pp: 29-42.