

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI,
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI PADA LPD DESA ADAT KEROBOKAN**

**Ni Putu Ika Pradnyawati Diputri¹
Agoes Ganesha Rahyuda²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: ikadp13@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

ABSTRAK

Komitmen organisasi sangat penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, karena dengan adanya komitmen yang terjalin antara individu dengan organisasi maka dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan dapat membangun organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 52 responden dengan metode sampel jenuh. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 21.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan-Badung. Variabel keadilan organisasi menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan-Badung.

Kata Kunci: keadilan organisasi, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi.

ABSTRACT

Organization commitment is very important for the continuance of an organization, because with a commitment that exists between an individual and an organization, a sense of belonging to the organization can be created, which can help build the organization. This study aims to determine the effects of organizational justice, culture and employee empowerment on organizational commitment. The sample was of 52 respondents with saturated sample method. The data analysis technique used in this research is linear analysis, with the help of SPSS program version 21.0. The results showed that the variables of organizational justice, organizational culture, and employee empowerment have positive effects on the organization's commitment at LPD Desa Adat Kerobokan-Badung. The organization justice variable is the most influential variable toward the organization's commitment at LPD Desa Adat Kerobokan-Badung.

Keywords : *organizational justice, organizational culture, employee empowerment, organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Lembaga Pekreditan Desa adalah lembaga keuangan yang didirikan oleh desa adat. LPD berfungsi sebagai wadah pemberdayaan kekayaan desa dalam menghimpun dana dari masyarakat pedesaan di Bali. LPD Desa Adat Kerobokan merupakan salah satu LPD yang ada di Kabupaten Badung, yang menjalankan usahanya di Banjar Peliatan Kerobokan. LPD Desa Adat Kerobokan mengalami kemajuan dan peningkatan yang pesat dengan adanya kerjasama yang baik antara, Prejuru Desa, Prejuru Banjar, Prejuru LPD dan partisipasi masyarakat LPD Desa Adat Kerobokan. LPD Desa Adat Kerobokan dalam meningkatkan mutu pelayanan dituntut untuk memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan pada organisasi untuk berkeinginan tetap dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Shore dan Wayne (dalam Angelia, 2013) mengatakan komitmen organisasi memiliki hubungan dengan tingkat kehadiran, karyawan dengan komitmen organisasi tinggi lebih termotivasi untuk ikut serta dalam proses organisasi karena mereka memiliki keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut tingkat kehadiran karyawan LPD Desa Adat Kerobokan dapat dilihat pada Tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1.
Data Tingkat Kehadiran Karyawan Pada LPD Desa Adat
Kerobokan-Badung Bulan Januari – Juni 2015

No.	Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah hari Kerja Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Sesungguhnya (hari)	Persentase Absensi (%)
		X1	X2	(X1.X2) = X3	X4	(X3-X4) = X5	(X4:X3) x 100% = X6
1.	Januari	45	24	1080	51	1029	4,7
2.	Februari	44	23	1012	58	954	5,7
3.	Maret	52	26	1352	62	1290	4,6
4.	April	52	25	1300	63	1237	4,8
5.	Mei	52	22	1144	57	1087	5,0
6.	Juni	52	24	1248	68	1180	5,4
Total		297	144	7136	359	6777	30
Rata-Rata			24	1189	60	1130	5

Sumber : Kasie. Personalia LPD Desa Adat Kerobokan

Perhitungan tingkat absensi karyawan LPD Desa Adat Kerobokan menunjukkan bahwa, tingkat absensi karyawan diatas 4 persen. Dalam data tingkat kehadiran tersebut ada beberapa karyawan yang absen secara berturut-urut, ini tentu akan menimbulkan rasa ketidakadilan bagi para karyawan yang lain. Rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh para karyawan ini berdampak bagi hubungan kerja sama antar para karyawan sehingga beberapa karyawan tidak mencurahkan kemampuannya secara optimal untuk perusahaan contohnya karyawan lebih memilih mengobrol pada saat jam kerja.

Safitri (2014) menyatakan semua organisasi wajib memiliki komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan sehingga mampu mencapai tujuan bersama organisasi dan tujuan individu. Komitmen organisasi penting untuk diteliti, karena komitmen dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam

jangka panjang. Komitmen dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti keadilan organisasi. Yavuz (2010) menyatakan bahwa dengan memperkuat keadilan organisasi adalah salah satu langkah penting yang akan meningkatkan komitmen organisasi. Apabila karyawan diperlakukan secara adil, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hsiao *et al.* (2012) mengemukakan budaya organisasi berpengaruh kuat pada perilaku karyawan, budaya dapat merangsang perilaku produktif yang berkontribusi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Hashmi dan Naqvi (2012) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan memainkan peranan yang amat penting ketika karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mempengaruhi hasil pekerjaan mereka, maka akan timbul perasaan puas yang akan mengarah pada tingginya komitmen organisasi.

Hasil pemaparan diatas menunjukkan bahwa keadilan organisasi, budaya LPD Desa Adat Kerobokan dipilih karena alasan pertama terdapat indikasi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang menyebabkan ketidakadilan bagi beberapa karyawan, dan indikasi rendahnya budaya organisasi dan pemberdayaan, serta karena akses data yang mudah untuk didapat.

Meyer dan Allen (1991) mengatakan komitmen organisasi sebagai pendekatan psikologis diantara karyawan dan organisasi yang berimplikasikan terhadap pilihan untuk tetap ada dalam organisasi atau keluar dari organisasi. Karim dan Rehman (2012) mengatakan komitmen organisasi sebagai keyakinan teguh dalam pengakuan dari karyawan mengenai tujuan atau prinsip-prinsip

organisasi, dan memiliki keyakinan besar atas organisasi dan ingin tetap ada serta bertahan didalam organisasi. Komitmen organisasi penting untuk diteliti, karena komitmen dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Komitmen dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti keadilan organisasi. Yavuz (2010) menyatakan bahwa dengan memperkuat keadilan organisasi adalah salah satu langkah penting yang akan meningkatkan komitmen organisasi. Apabila karyawan diperlakukan secara adil, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hsiao *et al.* (2012) mengemukakan budaya organisasi berpengaruh kuat pada perilaku karyawan, budaya dapat merangsang perilaku produktif yang berkontribusi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Carson *et al.* (1999) menunjukkan bahwa dengan diberikan pemberdayaan terhadap karyawan dan karyawan lebih dilibatkan dalam kegiatan organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Keadilan organisasi merupakan perasaan individu mengenai keseluruhan dari apa yang dianggap adil dalam organisasi tempat mereka bekerja (Robbins dan Judge, 2008:249). Yavuz (2010) menyatakan karyawan membandingkan perlakuan yang mereka terima di organisasi dan membuat penilaian tentang tingkat keadilan dalam organisasi sesuai dengan persepsi mereka sendiri. Farzin (2013) mengatakan keadilan organisasi dapat diartikan sebagai kesetaraan di tempat kerja dan rasa pribadi dari upah dan tunjangan yang diterima. Keadilan organisasi menekankan keputusan manajer, kesetaraan yang dirasakan, dan menggambarkan persepsi individu tersebut dalam keadilan organisasi. Yavuz

(2010) jika timbul persepsi positif seseorang terhadap keadilan organisasi, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Robbins (2008:247) mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu perasaan yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dimana budaya organisasi merupakan faktor yang kritis dalam organisasi. Manetje (2009) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah norma khas, prinsip-prinsip, keyakinan dan cara berperilaku yang digabungkan untuk memberikan setiap organisasi karakter yang berbeda. Pemimpin organisasi harus menentukan budaya yang akan ditanamkan dalam organisasi sehingga mencerminkan visi organisasi, mengidentifikasi perilaku yang tepat untuk membentuk budaya tersebut dan kemudian mengembangkan strategi untuk menanamkan perilaku ini di seluruh organisasi. Schein (2004) menjelaskan budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang diciptakan, atau dikembangkan oleh pemimpin organisasi bahwa budaya organisasi terdiri asumsi yang dibuat, dan diterima sebagai cara melakukan sesuatu kemudian diteruskan ke anggota baru dari suatu organisasi. Masoud (2013) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya dan kepercayaan dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mengembangkan atau mengubah nilai-nilai, sikap, dan menciptakan pola-pola perilaku yang tepat serta mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Thomas dan Velthouse (2000) dalam Fadzilah (2006) mengatakan pemberdayaan mengenai perlunya pelimpahan tanggung jawab kepada karyawan agar karyawan memiliki tanggung jawab atas tugas yang dimiliki. Pemberdayaan

merupakan adanya interaksi antara para karyawan dan saling memberikan informasi yang mendukung optimalitas organisasi serta pemberian tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi organisasi (Sadarusman, 2004). Abadi dan Chegini (2013) mengatakan pemberdayaan karyawan dianggap sebagai pendorong utama agar karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, akan menerapkan inovasi dan ide-ide terbaik mereka. Pemberdayaan merupakan pemlimpahan tanggung jawab dan wewenang dari pimpinan untuk karyawan. Pemberdayaan terjadi ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas kehidupan kerja mereka. Hashmi dan Naqvi (2012) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan memainkan peranan yang amat penting dengan memberi perlakuan yang baik terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mempengaruhi hasil pekerjaan mereka, maka akan timbul perasaan puas yang akan mengarah pada tingginya komitmen organisasi.

Bakhshi *et al.* (2009) memperoleh hasil dari penelitiannya dimana dengan adanya keadilan organisasi terlebih untuk keadilan distributif dan prosedural dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Karim dan Rehman (2012) bahkan menemukan hubungan yang positif antara keadilan dengan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil bagi seluruh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Ravangard *et al.* (2013) menyatakan keadilan organisasi menjadi alat motivasi

dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan.

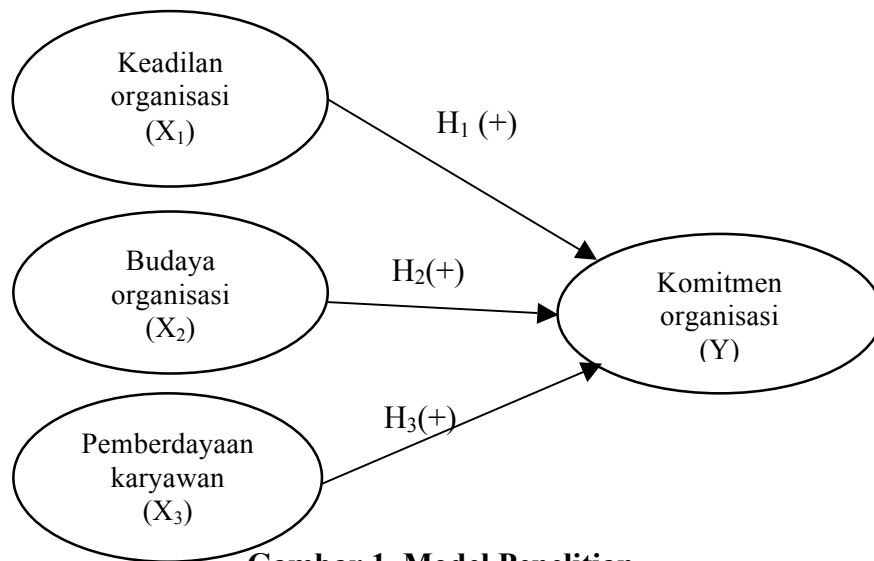
Silverthorne (2004) memperoleh hasil dari penelitiannya dengan adanya budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, organisasi yang memiliki budaya suportif cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Manetje (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi komitmen organisasi. Organisasi harus menilai budaya mereka dan komitmen organisasi dari karyawan mereka sebelum mencoba untuk mengubah atau memperbaharui budaya organisasi mereka. Apabila karyawan merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan berkomitmen terhadap organisasi. Lauture *et al.* (2012) memperoleh hasil dari bahwa persepsi positif dari budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan. Manajer harus mampu menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada faktor-faktor seperti keterampilan pengembangan, pelatihan dan komunikasi. Faktor-faktor ini berkontribusi kuat untuk membentuk karyawan yang efektif. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dapat disimpulkan rumusan hipotesis.

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan pada LPD Desa Adat Kerobokan.

Pradapti (2009) memperoleh hasil dari pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) memperoleh hasil bahwa pemberdayaan yang diberikan untuk karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan penerbangan sipil Pakistan. Untuk perbaikan komitmen karyawan dan integrasi terhadap organisasi mereka, organisasi harus mendorong karyawannya untuk lebih kreatif. Nursyamsi (2012) menyatakan bahwa ada efek yang positif antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan pada LPD Desa Adat Kerobokan.

Komitmen organisasi sangat penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, karena dengan adanya komitmen yang terjalin antara individu dengan organisasi maka dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan dapat membangun organisasi. Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti, keadilan organisasi, budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya bahwa maka model penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1. berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti ini digolongkan pada penelitian asosiatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013:5). Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti yaitu keadilan organisasi (X₁), budaya organisasi (X₂) dan pemberdayaan karyawan (X₃) sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi (Y) sebagai variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di LPD Desa Adat Kerobokan yang berjumlah 52 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh yaitu dengan mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel.

Skala kuesioner yang dipakai adalah skala Likert dengan 5 poin pengukuran untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau kelompok (Sugiyono, 2013:132). Data kuantitatif yang dikumpulkan adalah data

tingkat kehadiran karyawan dan tabulasi hasil kuesioner. Data kualitatif yang dikumpulkan adalah data mengenai gambaran umum organisasi, dan struktur organisasi. Sumber primer dalam penelitian ini didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan jawaban hasil kuesioner yang diberikan kepada responden yaitu karyawan LPD Desa Adat Kerobokan mengenai komitmen organisasi karyawan. Sumber sekunder yang dikumpulkan bersumber dari internal organisasi LPD Desa Adat Kerobokan, berupa gambaran umum LPD, struktur organisasi LPD, data jumlah karyawan dan tingkat kehadiran karyawan LPD.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan wawancara sebagai metode pengumpulan data, dimana wawancara adalah suatu cara pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden dengan cara tanya jawab langsung dengan beberapa karyawan mengenai masalah yang akan diteliti dan penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar kuesioner atau pernyataan tertulis secara terstruktur yang disebarkan kepada seluruh responden dengan tujuan memperoleh data mengenai bagaimana pengaruh dari keadilan organisasi, budaya organisasi serta pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan pada LPD Desa Adat Kerobokan – Badung.

Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reabilitas. Validitas pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan valid jika nilai *pearson correlation* diatas 0,30. Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui bahwa jawaban responden dalam kuesioner tersebut konsisten atau tidak. Variabel

dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2012:46). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui model regresi yang digunakan, baik variabel bebas maupun variabel terikat telah berdistribusi normal atau tidak. Nilai signifikansi yang diperoleh, apabila *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih besar dari *level of significant* yang dipakai (5%), maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas adalah uji untuk menentukan apa dalam model regresi yang dibuat terdapat korelasi diantara variabel bebas yang diteliti. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor (VIF)* dari model regresi. Model regresi dikatakan tidak memiliki gejala multikolinieritas apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,1 atau VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2012:106). Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi lebih besar 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2012:141).

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis linear berganda. Analisis linear berganda digunakan agar dapat mengetahui seberapa jauh pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan

terhadap komitmen organisasi. Bentuk umum dari persamaan regresi linear berganda dirumuskan dengan persamaan.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- \hat{Y} = Komitmen organisasi
- a = Bilangan Konstanta
- X_1 = Keadilan organisasi
- X_2 = Budaya organisasi
- X_3 = Pemberdayaan karyawan
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi variabel X_1, X_2, X_3
- e = Residual model

Program SPSS versi 21.0 digunakan untuk membantu menyelesaikan analisis linear berganda ini, yang termasuk juga di dalamnya uji kofesian korelasi dan determinasi, koefisien korelasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien korelasi dilihat dari nilai R, nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Sedangkan koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dilihat dari nilai *R Square*, nilai *R Square* tinggi berarti variabel bebas mampu sepenuhnya menjelaskan variasi variabel terikat. Uji F digunakan untuk

dapat mengetahui apakah model regresi berganda yang dimiliki sudah layak atau belum. Uji F didapatkan dengan cara melihat signifikansi tabel anova. Bila nilai signifikansi anova $< \alpha = 0,05$ maka model ini dikatakan layak atau variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat (Ghozali, 2012:98). Dan pengujian hipotesis (uji statistik t) yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara parsial dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2012:98).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah singkat LPD Desa Adat Kerobokan dimana Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Kerobokan didirikan pada tanggal 6 Mei 1991 berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat 1 Bali Nomor 58 tahun 1991. Pertama kali LPD Desa Adat Kerobokan dirintis oleh Bapak Ketut Suwena beserta A.A Ngurah Bagus. Pada saat itu LPD Desa Adat Kerobokan memiliki 3 orang karyawan dan pada tahun 2015 jumlah karyawan berkembang menjadi 52 karyawan.

Karakteristik Responden

Mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki – Laki	29	55.8
		Perempuan	23	44.2
		Jumlah	52	100
2.	Umur	23 – 29	12	23.1
		30 – 36	20	38.5
		37 – 43	9	17.3
		> 44	11	21.2
		Jumlah	52	100
3.	Pendidikan	SMA	4	7.7
		Diploma	9	17.3
		S1	39	75.0
		Jumlah	52	100
4.	Masa Kerja	<1	7	13.4
		1 – 5	11	21.2
		6 – 10	20	38.5
		11 – 15	8	15.4
		<16	6	11.5
		Jumlah	52	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Tabel 2. menunjukkan pada penelitian ini karakteristik responden ditinjau dari segi demografi yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan dan masa kerja. Penelitian ini didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 29 responden (55.8%). Dari segi usia didominasi oleh responden yang memiliki usia rata-rata sekitar 30-36 tahun sebanyak 20 responden (38,5%). Dari segi pendidikan responden dalam penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir yaitu S1 sebanyak 39 responden (75.0%). Dari lamanya masa kerja responden dalam penelitian ini sebagian besar masa kerja berkisar 6-10 tahun sebanyak 20 responden (38.5%).

Berdasarkan Tabel 3. dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki validitas konstruksi yang baik karena korelasi skor faktor dengan skor total (*Pearson Correlation*) positif dan besarnya di atas 0,30. Yang

artinya kuesioner dikatakan valid karena tiap butir pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	Keadilan Organisasi (X_1)	X _{1,1}	0,860	Valid
		X _{1,2}	0,816	Valid
		X _{1,3}	0,780	Valid
		X _{1,4}	0,886	Valid
		X _{1,5}	0,857	Valid
		X _{1,6}	0,801	Valid
2	Budaya Organisasi (X_2)	X _{2,1}	0,888	Valid
		X _{2,2}	0,814	Valid
		X _{2,3}	0,782	Valid
		X _{2,4}	0,883	Valid
		X _{2,5}	0,851	Valid
3	Pemberdayaan Karyawan (X_3)	X _{3,1}	0,825	Valid
		X _{3,2}	0,864	Valid
		X _{3,3}	0,814	Valid
		X _{3,4}	0,870	Valid
		X _{3,5}	0,889	Valid
		X _{3,6}	0,863	Valid
		X _{3,7}	0,777	Valid
		X _{3,8}	0,843	Valid
		X _{3,9}	0,737	Valid
		X _{3,10}	0,864	Valid
4	Komitmen Organisasi (Y)	Y _{1,1}	0,823	Valid
		Y _{1,2}	0,812	Valid
		Y _{1,3}	0,932	Valid
		Y _{1,4}	0,884	Valid
		Y _{1,5}	0,874	Valid
		Y _{1,6}	0,841	Valid
		Y _{1,7}	0,823	Valid
		Y _{1,8}	0,885	Valid
		Y _{1,9}	0,887	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Reliabilitas yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir instrumen yang ada. Hasil dari uji realibilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Keadilan Organisasi (X_1)	0,911	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0,894	Reliabel
Pemberdayaan Karyawan (X_3)	0,951	Reliabel
Komitmen Organisasi (Y)	0,956	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Tabel 4. dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel lebih besar dari 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas. Yang artinya kuesioner dikatakan reliabel karena jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil.

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas akan disajikan dalam Tabel 5. berikut.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	52
Kolmogorov-Smirnov Z	1,287
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,073

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Hasil uji normalitas di atas menunjukkan koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,073 yang lebih besar dari 0,05. Ini berarti data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Dengan kata lain bahwa sampel yang mempunyai penyebaran normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas akan ditunjukkan dalam Tabel 6. berikut.

Tabel 6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasi	0,479	2,088
Budaya Organisasi	0,592	1,689
Pemberdayaan Karyawan	0,572	1,749

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 6. diketahui bahwa nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel bebas kurang dari 10, sehingga dapat

disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas. Yang berarti tidak ada korelasi atau keterkaitan antar variabel bebas yang diteliti.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas akan disajikan dalam Tabel 8. berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel	t _{hitung}	Sig.
1.	Keadilan Organisasi	-0,296	0,769
2.	Budaya Organisasi	0,050	0,960
3.	Pemberdayaan Karyawan	-1,952	0,057

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 8. diketahui bahwa nilai Sig. variabel independen berada di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi yang digunakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model analisis linear berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan mengetahui ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 8.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

No.	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	-0,675	2,003		-0,337	0,378
	Keadilan Organisasi	0,793	0,142	0,528	5,594	0,000
	Budaya Organisasi	0,517	0,155	0,284	3,347	0,002
	Pemberdayaan Karyawan	0,193	0,079	0,212	2,459	0,018

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 8. maka persamaan regresi linear berganda yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = -0,675 + 0,793 X_1 + 0,517 X_2 + 0,193 X_3 \dots\dots\dots(1)$$

Untuk melihat seberapa besar komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan dapat dilihat pada Tabel 8. berikut.

Tabel 9.
Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,892	0,795	0,782	3.67180

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Nilai $R = 0,892$ yang berarti hubungan antara keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi sangat kuat. Kemudian untuk melihat nilai koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai dari *R Square* sebesar 0,795 memiliki arti bahwa dari nilai besarnya keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan dapat menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 79,5 persen, sedangkan sisanya sebesar 20,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

Hasil uji F dapat dijelaskan dengan nilai signifikansi $anova < \alpha = 0,05$, hasil uji F dapat dilihat dalam Tabel 10. berikut.

Tabel 10.
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2512.957	3	837,652	62,130	0,000
Residual	647.143	48	13,482		
Total	3160.100	51			

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 10. menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka model regresi linear berganda layak digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang menggunakan uji t untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu keadilan organisasi, budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasi. Tabel 8. menunjukkan hasil perhitungan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut.

Berdasarkan Tabel 8. nilai signifikansi uji t sebesar 0,000 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_1 yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan - Badung.

Berdasarkan Tabel 8. nilai nilai signifikansi uji t sebesar 0,002 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan - Badung.

Berdasarkan Tabel 8. nilai nilai signifikansi uji t sebesar 0,018 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_3 yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan - Badung.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Karim dan Rehman (2012) yang menemukan korelasi yang kuat antara keadilan organisasi dengan komitmen

organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan yang diberikan oleh organisasi sudah adil. Apabila karyawan diberlakukan secara adil oleh organisasi tentu karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan komitmen pada organisasi. Dengan memberikan sikap yang adil berupa penghargaan, perlakuan dan kepedulian terhadap semua karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan mampu meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan. Hasil penelitian sesuai dengan pernyataan Manetje (2009) yang mengatakan budaya yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan untuk bekerja dalam organisasi membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan berkomitmen terhadap organisasi. Dengan adanya budaya yang produktif, kondusif dan terjadi keteraturan dalam organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada LPD Desa Adat Kerobokan Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Karim dan Rehman (2012) memperoleh untuk perbaikan komitmen karyawan dan integrasi terhadap organisasi mereka, organisasi harus mendorong karyawannya untuk lebih kreatif. Dengan pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan seperti melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, dan yakin mencapai tujuan organisasi

menjadikan karyawan merasa memiliki kontrol atas kehidupan kerja yang dimiliki.

Hasil penelitian ini mendapatkan hasil bahwa variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan diantara variabel budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan. Karyawan yang diberlakukan dengan adil oleh organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan. Organisasi harus memperhatikan keadilan yang diberikan agar karyawan merasakan keadilan distributif, prosedural dan interaksional dalam organisasi. Variabel pemberdayaan karyawan memiliki nilai pengaruh terendah karena karyawan sudah merasakan pemberdayaan dari organisasi yang tergolong baik dan dapat dilihat pada rata-rata deskripsi jawaban responden pada variabel pemberdayaan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian dari Karim dan Rehman (2012) mengatakan karyawan harus diberikan pengarahan rutin mengenai prosedur yang ada dan teknik pelaksanaannya. Karyawan yang merasa diberikan keadilan organisasi, prosedur dan pelaksanaannya akan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Karim dan Rehman (2012) mendapat hasil bahwa pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi tetapi tidak dapat menimbulkan dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan hipotesis, bahwa keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi karyawan dan perusahaan yaitu. Pada

variabel keadilan organisasi, organisasi harus mempertahankan keadilan yang berupa pemberian penghargaan yang adil, menjalankan prosedur kerja yang adil, dan menjaga komunikasi serta interaksi kepada seluruh karyawan. Pada variabel budaya organisasi, perlu diciptakan budaya organisasi yang bernilai baik dan dapat membangun organisasi tersebut, seperti budaya yang kondusif, produktif, serta keteraturan. Pada variabel pemberdayaan karyawan, pemberdayaan menyediakan kapasitas potensial untuk memanfaatkan kemampuan karyawan untuk digunakan sepenuhnya. Sehingga dengan menerapkan kompetensi yang dimiliki, berarti karyawan memiliki inovasi dan ide-ide terbaik bagi organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tergolong tinggi perlu terus dijaga agar tidak terjadi penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Untuk mempertahankan komitmen organisasi ini perusahaan harus menjaga adanya keadilan organisasi yang baik, budaya organisasi yang baik dan karyawan yang diberdayakan sehingga nantinya karyawan mampu mencapai tujuan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan LPD Desa Adat Kerobokan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan merasakan diberlakukan secara adil dalam organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan LPD Desa Adat Kerobokan. Semakin baik budaya yang dimiliki oleh organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan untuk tetap berkomitmen

pada perusahaan dan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja LPD. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan LPD Desa Adat Kerobokan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan diberikan pemberdayaan akan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada LPD. Variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Untuk itu organisasi harus mampu mempertahankan keadilan yang ada dalam organisasi.

Berdasarkan simpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut. Variabel keadilan organisasi diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya merasa pelaksanaan keputusan organisasi kepada tiap karyawan dilakukan dengan adil”, untuk itu organisasi harus mampu melaksanakan keputusan yang diberikan secara adil, dengan cara ketika menetapkan keputusan tidak terjadi keberpihakan terhadap beberapa karyawan. Ketika karyawan merasakan keadilan didalam organisasi maka akan berpengaruh bagi komitmen organisasi dari karyawan tersebut. Keadilan disini meliputi keadilan distributif yaitu adanya keadilan yang dirasakan karyawan dari pemberian penghargaan ataupun gaji kepada karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan ketika karyawan merasakan proses atau pelaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi melibatkan seluruh pihak dan kebijakan yang diberikan kepada karyawan sama. Keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dengan adanya hubungan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan para karyawan.

Variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya merasa mencurahkan seluruh kemampuan untuk bekerja”, untuk itu diharapkan karyawan mampu lebih meningkatkan dan mencurahkan kemampuan yang dimiliki untuk bekerja di organisasi, dengan cara organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga karyawan berkeinginan untuk mencurahkan kemampuan yang dimiliki agar diapresiasi oleh perusahaan. Budaya yang ditanamkan dalam perusahaan harus mampu menciptakan karyawan yang dapat profesional dalam bekerja, menumbuhkan rasa percaya antar rekan sekerja, membuat keteraturan dalam organisasi dengan adanya rapat yang dilaksanakan secara berkala, dan tidak adanya konflik atau permusuhan dalam organisasi yang dapat merugikan organisasi.

Variabel pemberdayaan diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya merasa percaya diri pada kemampuan yang dimiliki”, untuk itu para karyawan harus menanamkan rasa percaya diri pada kemampuan yang dimiliki, dengan cara organisasi dapat memotivasi semua karyawannya sehingga karyawan dapat optimis dalam bekerja. Pemberdayaan karyawan disini meliputi pemberdayaan yang berdasarkan standar karyawan, memberikan rasa percaya diri atas kemampuan yang dimiliki dalam proses organisasi, pemberdayaan berdasarkan sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menentukan pilihan yang dapat mewakilinya, dan pemberdayaan yang berupa dampak yang dirasakan oleh individu lain terhadap cara kerja seorang karyawan. Ketiga variabel ini harus saling dikuatkan dalam organisasi agar mampu tercipta komitmen yang kuat dari

para karyawan sehingga organisasi tidak mudah terpecah belah dan mampu tetap bertahan serta mencapai tujuan-tujuannya.

REFERENSI

- Abadi, M. Vali Nazari and Chegini, Mehrdad Goudarzvand. 2013. Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimension). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11).
- Angelia, Nuriza. 2013. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Perusahaan Genteng Mutiara. *Jurnal Fakultas Psikologi*, 2(1).
- Bakhshi, Arti., Kuldeep Kumar, Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*, 4(9).
- Carson, Kerry D., Paula Phillips Carson, Roe C William, Birkenmeier Betty J Phillips, Jocye C. 1999. Four Commitment Profiles and Their Realtionships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes. *Public Personnel Management*. :1.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3(1): 12-27.
- Farzin, Farahbod., Reza, and Jirdehi. 2013. Organizational Justice, Employees Trust and Organizational Support. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2): 74-85
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Keenam. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hashmi, Maryam Saeed., Naqvi, Imran Haider. 2012. Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).
- Hsiao, H. C., Chang, C., & Tu, Y. T. 2012. The influence of hospital organizational culture on organizational commitment among nursing executives. *African Journal of Business Management*, 6(44): 10888-10895.
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4): 92-104.

- Lauture Renaud *et al.* 2012. Impact Of Culture On The Organizational Commitment Of Public-Sector Employees In Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3): 331-342.
- Manetje O., Martins. 2009. The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment. *Southern African Business Review*. 13(1): 87-111.
- Masoud Ghorbanhosseini. 2013. The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital, *Techinal Gazette Journal*, 20(6): 1019-1025.
- Meyer, P. John dan Allen, J. Natalie. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Nursyamsi, Idayanti. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Conference in Business, Accounting, and Management*, 1(2): 405-423.
- Praptadi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Ravangard, Ramin., Zahra Sajjadnia and Najme Ansarizade. 2013. Study of The Effects of Perceived Organizational Justice and its Components on Organizational Commitment of Administrative and Financial Employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospital in 2012. *Archives of Pharmacy Prattice*, 4(1).
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Sadariusman, Eka. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*, 3(2).
- Safitri, I.P. Wahyu. Rahardjo, Kusdi. Djudi, Moch. 2014. Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1): 215-239.

Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. Third edition. John San Francisco: Wiley & Sons.

Silverthorne. C. 2004. The Impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung: C.V Alfabeta.

Yavuz, Mustafa. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5): 695-701.