

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN

Luh Putu Cahya Indrayani<sup>(1)</sup>  
I Gusti Made Suwandana<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: indrayani.cahya@yahoo.co.id/ telp: +6281 236 602 789

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada Karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Desa Adat Bualu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LPD yang berjumlah 55 orang, tidak termasuk pimpinan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *non probability sampling* yaitu sampling jenuh, dimana semua populasi dijadikan responden dan yang bukan termasuk pimpinan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu penelitian ini hanya melihat bahwa komitmen organisasional dapat tercipta melalui faktor keadilan organisasional dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini.

**Kata kunci:** Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of organizational justice on job satisfaction and organizational commitment to employee Village Credit Institutions (LPD) The Village People Bualu. The population used in this study were all employees of LPD totaling 55 people, not including the leader. Method of determining the sample in this study carried out by non-probability sampling approach saturation sampling, where all populations and are not made respondents were among the leaders. The analytical tool used is the technique of path analysis (path analysis). The results obtained in this study are the organizational justice positive and significant effect on employee job satisfaction, organizational justice positive and significant impact on organizational commitment, and job satisfaction and significant positive effect on organizational commitment. This study has several limitations that this study only look that can be created through the organizational commitment factor of organizational justice and job satisfaction, but does not rule out the emergence of other factors beyond the study.*

**Keywords:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia bisnis memicu terjadinya persaingan yang ketat antar perusahaan. Bali merupakan suatu wilayah yang didominasi oleh pedesaan. Pembangunan di sektor perekonomian pedesaan memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang perekonomian dan pembangunan nasional. Masalah permodalan yang umumnya relatif rendah merupakan salah satu kendala yang dihadapi oleh masyarakat pedesaan untuk melakukan aktivitas ekonominya. Untuk itu dibangunlah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) guna mengatasi permasalahan permodalan masyarakat desa.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan salah satu lembaga desa yang merupakan unit operasional serta sebagai wadah kekayaan krama desa dalam usaha simpan pinjam. LPD lahir pada Surat Keputusan Gubernur Provinsi Bali dan Surat Keputusan Bupati dan Walikota se-Bali. Surat Keputusan ini sebagai bentuk legalitas berdirinya Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) berdiri berdasarkan SK. Gubernur Bali No. 55 Tahun 1989 dan SK. Bupati Badung No. 745 Tahun 1989. Lembaga Perkreditan Desa Adat Bualu yang menitik beratkan pada pengorganisasian Manajemen Sumber Daya Manusia dan pengembangan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana kinerja dan kualitas kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga. Lembaga Perkreditan Desa Adat Bualu memiliki 3 bidang usaha yang dijalankan yaitu bidang perkreditan, bidang tabungan dan bidang deposito.

LPD Desa Adat Bualu dengan jumlah karyawan sebanyak 56 orang, selalu berupaya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawannya, sehingga tetap mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk Desa maupun LPD itu sendiri. Upaya-upaya yang dilakukan salah satunya adalah tetap menegakkan keadilan di dalam organisasinya, memberikan bonus atau reward kepada karyawan yang memberikan kontribusi terbaik dan karyawan yang sudah lama mengabdikan di LPD tersebut. Motivasi dari pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawannya untuk tetap loyalitas terhadap pekerjaan maupun LPD itu sendiri.

Sumber Daya Manusia khususnya yang sangat diperlukan oleh LPD, karena sumber daya manusia sangat berperan besar dan berkontribusi besar di dalam proses operasional dan pengambilan keputusan sehingga dapat menghantarkan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sumber daya yang berkualitas. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi.

Dessler (2010:5) menyatakan sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Noe *et al.* (2010:5) mengatakan bahwa, *Human Resources Management* (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi

perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan yang menyebut konsep MSDM sebagai bentuk praktik-praktik tentang manusia. Mathis dan John (2006:3) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sumber daya manusia adalah kekuatan dan kemampuan potensial dimiliki oleh karyawan yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial di dalam organisasi untuk memenuhi tujuan organisasinya (Ardana, dkk. 2012:5).

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi, maka perusahaan harus mampu menghadapi tantangan intensif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional (Fatt *et al.* 2010). Suryanatha (2014) menyatakan rendahnya komitmen di dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, komitmen menjadi semakin sulit untuk diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya, komitmen merupakan keterkaitan seorang individu dengan organisasinya, maka cukup sulit mengharapkan komitmen yang kuat dalam kondisi ini. Suma dan Lesha (2013) menyatakan komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang ditandai dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan kesediaan untuk mengarahkan

usaha yang cukup atas nama organisasi. Tobing (2009) mendefinisikan komitmen merupakan kondisi yang menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi individu dalam memutuskan untuk tetap bersama organisasi atau meninggalkannya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Crow *et al.* (2012) menemukan bahwa rendahnya komitmen organisasional dapat berkorelasi dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif seperti keinginan berpindah kerja, penyimpangan kerja, dan absensi. Komitmen organisasional yang tinggi dapat berpengaruh dengan kepuasan kerja. Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan sikap yang positif, keterbukaan terhadap inovasi, tanggung jawab social yang positif, peningkatan kinerja dan produktivitas pekerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional sangat mempengaruhi kepuasan kerja, Fatimah *et al.* (2011) menemukan bahwa seseorang akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan apabila rasa keadilan yang dirasakan karyawan tinggi. Rae (2013) penelitiannya mengatakan kepuasan kerja adalah bagian penting dari pengalaman hidup karyawan dalam bekerja, artinya terkait dengan seorang karyawan menerima cukup imbalan intrinsik dan ekstrinsik mendorong karyawan untuk tetap ditempat kerja mereka dan terus menghabiskan sebagian besar waktu untuk pemenuhan tugasnya. Noe *et al.* (2010) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Susiani (2014) mengatakan salah satu dampak yang ditimbulkan dengan adanya peningkatan kepuasan kerja adalah peningkatan komitmen karyawan terhadap

perusahaan. Komitmen karyawan untuk loyal pada perusahaan akan meningkat apabila seorang karyawan berada pada tingkat kepuasan kerja yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan Karim dan Rehman (2012) mengatakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional secara positif dan signifikan.

Kepuasan kerja seseorang dapat dijelaskan melalui salah satu teori mengenai kepuasan kerja yaitu Teori Keadilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta dalam diri seseorang, apabila seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima oleh orang tersebut (Rivai dan Segala, 2011:856). Fatt *et al.* (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan semakin besar rasa keadilan yang dirasakan seorang karyawan akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut, keadilan yang dirasakan karyawan di dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Sutrisno (2012:142) menyebutkan bahwa Teori Keadilan menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya. Ardana *et al.* (2012:38), mengatakan dalam Teori Keadilan setiap individu akan selalu melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam hal masukan dan hasil yang diperoleh dalam pekerjaan. Johns (2001) *Equity theory* menjelaskan bahwa karyawan akan mengurangi jumlah kontribusi mereka setelah mereka merasa diperlakukan kurang adil. Para pekerja kemungkinan akan bereaksi dengan mulai datang terlambat, beralih ke tindakan yang lebih berat, seperti absen dan akhirnya memutuskan untuk keluar.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan terhadap komitmen karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hwei dan Santosa (2012), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja dengan keadilan procedural dan keadilan distributif.

Melalui wawancara dengan beberapa orang karyawan didapat bahwa salah satu masalah pada LPD Desa Adat Bualu adalah Kurang adanya keadilan menjadi indikasi awal lemahnya komitmen organisasional pada LPD Desa Adat Bualu. Hal tersebut terjadi karena disebabkan oleh berbagai faktor seperti kenaikan jabatan, rekan kerja, gaji dan beban kerja. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi LPD karena dengan rendahnya komitmen organisasional berarti loyalitas karyawan terhadap lembaga rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan dirinya dan kelayakannya kurang pada lembaga. Kondisi seperti ini membutuhkan perhatian dari perusahaan agar dapat mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan.

Masalah yang timbul selanjutnya adalah persepsi negatif pada diri karyawan, hal tersebut terjadi karena pemberian suatu informasi yang diterima oleh karyawan baik yang berkaitan terhadap pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti proses penilaian kinerja kurang dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan, maka hal tersebut akan berakibat pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Masalah terakhir adalah tidak seimbangannya antara kesulitan pekerjaan yang

dilakukan karyawan dengan hasil yang seharusnya diterima, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan di lembaga tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan LPD Desa Adat Bualu; 2) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan LPD Desa Adat Bualu; 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan LPD Desa Adat Bualu.

Penelitian yang dilakukan oleh Altahayneh *et al.* (2014) di sekolah umum di Yordania yang melibatkan guru pendidikan jasmani menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Persepsi guru tentang keadilan organisasional adalah penting dan pasti memiliki efek yang signifikan terhadap kepuasan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014), yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di BPR kabupaten Tabanan. Putra (2014) pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar rasa keadilan yang dirasakan karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Keadilan organisasional dapat diwujudkan oleh perusahaan dengan memperhatikan tiga dimensi keadilan di dalam organisasi yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sehingga setiap karyawan dapat merasakan keadilan yang sesuai dengan hukum yang berlaku. Kepuasan kerja karyawan harus



selalu dijaga dengan baik jika ingin mempertahankan karyawan tetap di perusahaan karena karyawan cenderung memilih pekerjaan yang mampu memenuhi keinginan dan kepuasan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Fatimah *et al.* (2011) yang berjudul *The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction* menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna (2014) yang berjudul *Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk Ii Udayana Denpasar* ditemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja seorang paramedis.

H<sub>1</sub> : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Jawad *et al.* (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes* bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional. Sikap kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasional. Ini memperkuat hubungan yang menunjukkan adanya pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sikap kerja yang

mempengaruhi hubungan ini yaitu sikap positif yang membawa kita ke arah komitmen dan pengawasan terkait komitmen dari karyawan. Jika manajer mulai berurusan dengan bawahan dengan cara yang adil dan amanah maka mereka dapat meningkatkan komitmen karyawan dan ini hasil kinerja organisasi secara menyeluruh dan tingkat produktivitas akan meningkat.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen suatu pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Dehkordi *et al.* (2013) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasi yang rendah.

H<sub>2</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian dari Tania dan Sutanto (2013) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE Di Surabaya menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini dari Karim dan Rehman (2012) menunjukkan korelasi yang kuat antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Sebagai karyawan yang puas cenderung akan lebih setia kepada organisasinya dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, mereka tidak mungkin untuk mengubah pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan mereka ada yang lebih baik daripada yang lain.

Supervisor dan manajer organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi dalam rangka untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasional karyawan.

Parwita dkk. (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Dikatakan bahwa pada saat dosen merasa puas atas pekerjaannya, maka komitmen mereka akan semakin baik. Penelitian ini dilakukan di Universitas Mahasaraswati dengan responden sebanyak 110 orang. Penelitian yang dilakukan Azeem (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai prediktor signifikan dari komitmen organisasional.

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu Penelitian Kuantitatif yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2013:13). Penelitian ini bersifat asosiatif kausalitas bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih dan bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2013:55). Penelitian ini menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan LPD Desa Adat Bualu.

Ruang lingkup dari penelitian ini adalah pada LPD Desa Adat Bualu, yang berlokasi di Jl. By Pass Ngurah Rai No. 25, Nusa Dua (Kantor Pusat Pelayanan) dan Jl. Kurusetra No.1, Nusa Dua (Kantor Pembantu Pelayanan). Objek penelitian yaitu,

Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan LPD Desa Adat Bualu.

Variabel eksogen adalah variabel yang hanya berfungsi mempengaruhi variabel bebas (variabel endogen), variabel eksogen dalam penelitian ini adalah variabel keadilan organisasional. Keadilan organisasional didefinisikan sebagai gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja (Robbins, 2015:145). Mengacu pada penelitian Al-Zu'bi (2010) mengatakan persepsi karyawan berhubungan dengan tiga dimensi dari keadilan organisasional, meliputi: (1) Keadilan distributif (*Distributive Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden berdasarkan hasil yang mereka terima dari organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai jadwal kerja, gaji, beban kerja, penghargaan, dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. (2) Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan responden dari suatu aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keputusan yang dilakukan oleh pimpinan, pimpinan mendengarkan masalah karyawan sebelum membuat keputusan, pimpinan mencari informasi yang akurat dan lengkap sebelum membuat keputusan, pimpinan menyediakan informasi tambahan ketika dibutuhkan oleh karyawan, keputusan kerja diterapkan secara konsisten dan karyawan bebas berpendapat terhadap keputusan kerja.

(3) Keadilan interaksional (*Interactional Justice*) mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh responden terhadap perlakuan pemimpin kepada karyawan seperti

ketika pemimpin memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perlakuan pimpinan saat membuat keputusan kerja, pimpinan mempertimbangkan hak-hak karyawan serta implikasi dan justifikasi untuk keputusan kerja.

Variabel endogen adalah variabel yang berfungsi sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas (variabel eksogen), variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting, respons emosional terhadap situasi kerja (Luthans, 2006:243). Adapun indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243), yaitu (1) Pekerjaan itu sendiri, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya. (2) Gaji, merupakan sejumlah pemberian imbalan terhadap hasil kerja karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaannya. (3) kesempatan promosi, merupakan kesempatan bagi karyawan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk pengembangan diri. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai rasa puas atas prestasi yang diberikan oleh organisasi. (4) Pengawas, merupakan kemampuan pimpinan untuk menunjukkan perhatian dan memberikan bantuan kepada karyawan saat mereka mengalami kesulitan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai atasan memperlakukan semua karyawan secara adil. (5) Rekan kerja,

merupakan sejauh mana karyawan bisa menjalin persahabatan dan saling mendukung di dalam lingkungan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai hubungan mereka dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik.

Komitmen Organisasional didefinisikan merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi untuk kedepannya (Luthans, 2006:248). Berdasarkan definisi tersebut dapat digunakan indikator dalam mengukur komitmen organisasi yang diadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) meliputi: (1) Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan senang untuk menghabiskan karir di organisasi dan merasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi. (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran karyawan akan kerugian jika meninggalkan organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan sulit untuk meninggalkan organisasi dan kehidupannya akan sangat terganggu bila meninggalkan organisasi. (3) Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai nilai harus setia terhadap organisasi dan tidak etis jika berpindah ke organisasi lain.

Data kuantitatif, yaitu data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan memiliki satuan hitung. Data kuantitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini

adalah jumlah karyawan dan skor jawaban responden. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan tidak memiliki satuan hitung. Data kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah mengenai lokasi penelitian, gambaran umum LPD.

Sumber primer merupakan data yang diperoleh secara langsung berdasarkan sumber primer atau didapat dari sumbernya (Sugiyono, 2013:402). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari observasi langsung dan kuesioner yang disebarakan kepada responden. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari hasil pengumpulan dan pengolahan sendiri oleh peneliti, namun dilakukan oleh orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2013:402). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan, sejarah perusahaan, dan struktur organisasi yang diperoleh dari laporan dan profil LPD.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:118). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LPD Desa Adat Bualu yaitu. Responden pada penelitian adalah seluruh karyawan LPD sebanyak 55 orang kecuali pimpinan LPD Desa Bualu karena dalam penelitian ini hanya meneliti karyawannya. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *teknik non probability sampling* yaitu sampling jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai responden. Dengan jumlah populasi sebanyak 55 orang, maka semua akan dijadikan sampel.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara, dengan alat ukur berupa jawaban dari tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan dan pimpinan dalam LPD Desa Adat Bualu secara mendalam tentang Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Metode kuisioner berisi daftar pernyataan yang disebarakan kepada responden. Daftar pertanyaan atau pernyataan yang disebarakan kepada responden mengenai Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis path (*path analysis*) yang dimana teknik analisis *path* dapat didefinisikan sebagai perluasan dari analisis linier berganda dalam memperkirakan hubungan kausalitas antara yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menentukan hubungan 3 variabel atau lebih dalam mengkonfirmasi dan menolak hipotesis (Ghozali, 2011:249). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Dasar perhitungan koefisien jalur adalah analisis korelasi dan regresi dan dalam perhitungannya menggunakan *software* dengan program SPSS for *windows*. (Ridwan dan Kuncoro, 2011:2).

Persamaan Sub-struktural 1

$$Y_1 = \beta_1 X + e \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan Sub-struktural 2

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 Y_1 + e \dots\dots\dots(2)$$



Keterangan:

|                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| X                | = Keadilan Organisasional    |
| Y1               | = Kepuasan kerja             |
| Y2               | = Komitmen organisasional    |
| $\beta_1\beta_2$ | = Koefisien regresi variabel |
| e                | = error                      |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan variabel keadilan organisasional diukur dengan menggunakan 19 item pernyataan yang berhubungan dengan keadilan yang dirasakan karyawan.

**Tabel 1.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Keadilan Organisasional**

| No                          | Pernyataan   | Proporsi Jawaban Responden (%) |    |    |    |    | Rata-Rata | Kriteria |
|-----------------------------|--|--------------------------------|----|----|----|----|-----------|----------|
|                             |  | STS                            | TS | N  | S  | SS |           |          |
| <b>Keadilan Distributif</b> |  |                                |    |    |    |    |           |          |
| 1                           | Jadwal kerja diberikan secara adil.  | 0                              | 4  | 15 | 21 | 15 | 3,85      | Baik     |
| 2                           | Gaji yang diberi sesuai dengan jabatan.  | 0                              | 5  | 23 | 15 | 12 | 3,62      | Baik     |
| 3                           | Beban kerja yang diberikan cukup adil.   | 0                              | 4  | 15 | 27 | 9  | 3,75      | Baik     |
| 4                           | Penghargaan yang saya terima cukup adil  | 0                              | 4  | 14 | 24 | 13 | 3,84      | Baik     |
| 5                           | Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya.  | 0                              | 5  | 20 | 24 | 6  | 3,56      | Baik     |
| <b>Keadilan Prosedural</b>  |  |                                |    |    |    |    |           |          |
| 1                           | Pengambilan keputusan pekerjaan dilakukan secara bias oleh pimpinan.                               | 0                              | 9  | 6  | 34 | 6  | 3,67      | Baik     |
| 2                           | Pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan.             | 0                              | 4  | 5  | 32 | 14 | 4,02      | Baik     |
| 3                           | Pimpinan selalu mencari informasi yang akurat dan lengkap untuk membuat keputusan kerja.           | 0                              | 11 | 7  | 26 | 11 | 3,67      | Baik     |
| 4                           | Pimpinan mengklarifikasikan keputusan dan menyediakan informasi ketika dibutuhkan oleh karyawan.   | 0                              | 1  | 26 | 20 | 8  | 3,64      | Baik     |
| 5                           | Semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.                           | 0                              | 8  | 9  | 20 | 18 | 3,87      | Baik     |
| 6                           | Karyawan diperbolehkan untuk berpendapat terhadap keputusan kerja yang telah dibuat oleh pimpinan. | 0                              | 0  | 15 | 33 | 17 | 3,85      | Baik     |

| No                            | Pernyataan  | Proporsi Jawaban Responden (%) |    |    |    |    | Rata-Rata   | Kriteria    |
|-------------------------------|---|--------------------------------|----|----|----|----|-------------|-------------|
|                               |   | STS                            | TS | N  | S  | SS |             |             |
| <b>Keadilan Interaksional</b> |   |                                |    |    |    |    |             |             |
| 1                             | Pimpinan memperlakukan saya dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan.  | 0                              | 2  | 8  | 28 | 17 | 4,09        | Baik        |
| 2                             | Pimpinan memperlakukan saya dengan hormat dan penuh penghargaan pada saat membuat keputusan terkait dengan pekerjaan. | 0                              | 3  | 8  | 40 | 4  | 3,82        | Baik        |
| 3                             | Pimpinan peka dengan kebutuhan pribadi saya pada saat memberi keputusan terkait dengan pekerjaan.                     | 0                              | 9  | 17 | 25 | 4  | 3,44        | Baik        |
| 4                             | Pimpinan memperlakukan saya dengan cara yang baik dalam membuat keputusan pekerjaan.                                  | 0                              | 5  | 20 | 24 | 6  | 3,56        | Baik        |
| 5                             | Pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan pada saat membujuk keputusan.   | 0                              | 5  | 12 | 30 | 8  | 3,75        | Baik        |
| 6                             | Pimpinan selalu membicarakan implikasi dari keputusan pekerjaan yang dibuat.  | 0                              | 4  | 27 | 13 | 11 | 3,56        | Baik        |
| 7                             | Pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat.   | 0                              | 2  | 9  | 33 | 11 | 3,96        | Baik        |
| 8                             | Pimpinan menjelaskan dengan sangat jelas setiap keputusan yang dibuat tentang pekerjaan.                              | 0                              | 2  | 14 | 24 | 15 | 3,95        | Baik        |
| <b>Rata-rata</b>              |   |                                |    |    |    |    | <b>3,76</b> | <b>Baik</b> |

Sumber : data primer diolah, (2015)

Jawaban responden pada variabel keadilan organisasional pada Tabel 1 secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,76, ini berarti keadilan organisasional masuk dalam kriteria baik. Keadilan Organisasional yang dirasakan karyawan yaitu jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima karyawan cukup adil, pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan, semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan baik pada saat membuat

keputusan pekerjaan, pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat. Berdasarkan hal tersebut pimpinan sebaiknya selalu bersikap adil kepada karyawan agar terciptanya suasana kerja yang baik, adanya kepuasan kerja yang tinggi dan karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk perusahaan dan dirinya sendiri.

Tabel 2 menunjukkan variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan yang berhubungan dengan kepuasan yang dirasakan karyawan.

**Tabel 2.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja**

| No               | Pernyataan   | Proporsi Jawaban Responden |    |    |    |    | Rata-rata   | Kriteria    |
|------------------|--|----------------------------|----|----|----|----|-------------|-------------|
|                  |  | STS                        | TS | N  | S  | SS |             |             |
| 1                | Saya loyal terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya.                  | 0                          | 4  | 8  | 26 | 17 | 4,02        | Baik        |
| 2                | Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan. | 0                          | 1  | 15 | 30 | 9  | 3,85        | Baik        |
| 3                | Saya puas dengan prestasi yang saya dapatkan atas pekerjaan saya.          | 0                          | 3  | 10 | 27 | 15 | 3,98        | Baik        |
| 4                | Pimpinan memperlakukan semua karyawan dengan adil.                         | 0                          | 4  | 24 | 16 | 11 | 3,62        | Baik        |
| 5                | Hubungan antara saya dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik.        | 0                          | 4  | 11 | 25 | 15 | 3,93        | Baik        |
| <b>Rata-rata</b> |  |                            |    |    |    |    | <b>3,88</b> | <b>Baik</b> |

Sumber : data primer diolah, (2015)

Jawaban responden pada variabel kepuasan kerja pada Tabel 2 secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,88, ini berarti kepuasan kerja masuk dalam kriteria baik. Karyawan loyal terhadap pekerjaan yang diberikan dikarenakan adanya keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan, karyawan puas dengan prestasi yang didapatkan atas pekerjaannya dikarenakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, hubungan antar karyawan sudah terjalin dengan baik dikarenakan adanya proses

interaksi dan komunikasi yang baik antar karyawan. Berdasarkan hal tersebut untuk meningkatkan hubungan kerjasama antar karyawan perusahaan dapat menciptakan dan merayakan tradisi – tradisi perusahaan yang membuat seisi kantor bergembira bersama dengan mengadakan kompetisi – kompetisi kecil antar divisi agar suasana lebih semarak dan lebih mempererat hubungan antar karyawan LPD.

Tabel 3 menunjukkan variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasional karyawan.

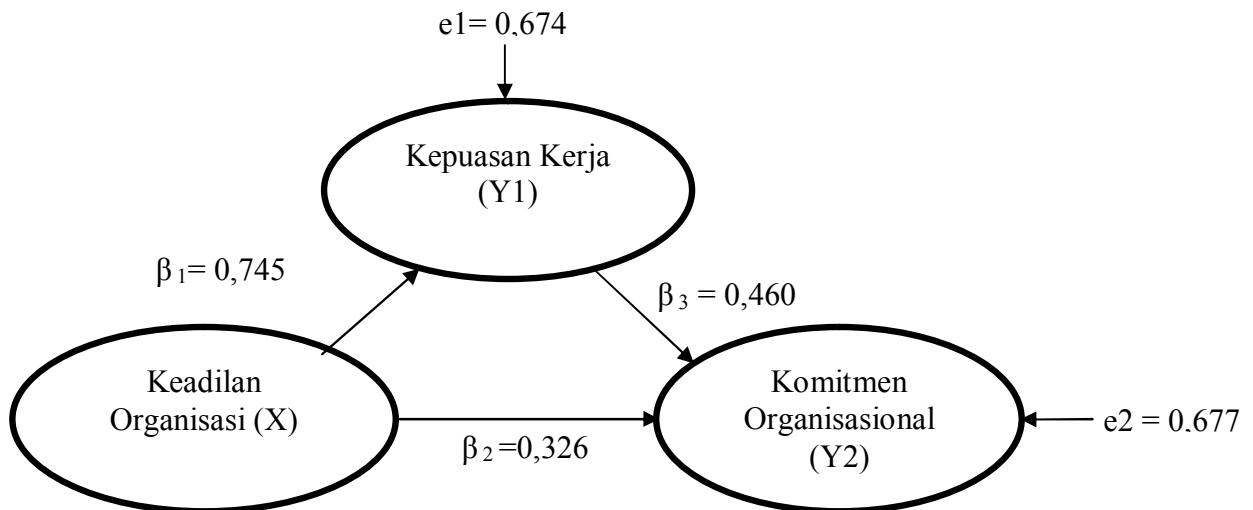
**Tabel 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional**

| No               | Pernyataan  | Proporsi Jawaban Responden |    |    |    |    | Rata-rata   | Kriteria    |
|------------------|---|----------------------------|----|----|----|----|-------------|-------------|
|                  |   | STS                        | TS | N  | S  | SS |             |             |
| 1                | Saya sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.                                  | 0                          | 2  | 9  | 39 | 5  | 3,85        | Baik        |
| 2                | Saya merasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi ini.   | 0                          | 2  | 8  | 37 | 8  | 3,93        | Baik        |
| 3                | Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, bahkan jika saya menginginkannya. | 0                          | 4  | 21 | 24 | 6  | 3,58        | Baik        |
| 4                | Kehidupan saya akan banyak terganggu bila meninggalkan organisasi ini sekarang.                           | 0                          | 4  | 15 | 22 | 14 | 3,84        | Baik        |
| 5                | Saya percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya.                                     | 0                          | 2  | 13 | 27 | 13 | 3,93        | Baik        |
| 6                | Berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain tampak tidak etis untuk saya.                           | 0                          | 5  | 8  | 27 | 15 | 3,95        | Baik        |
| <b>Rata-rata</b> |   |                            |    |    |    |    | <b>3,84</b> | <b>Baik</b> |

Sumber : data primer diolah, (2015)

Jawaban responden pada variabel komitmen organisasional pada Tabel 3 secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,84, ini berarti komitmen organisasioal

masuk dalam kriteria baik. Komitmen organisasional yang dirasakan karyawan LPD Desa Adat Bualu tergolong baik dapat dilihat dari karyawan tidak ingin berpindah organisasi ke organisasi lainnya karena menurut mereka hal itu tidak etis, karyawan juga merasa menjadi bagian dari keluarga di LPD Bualu, karyawan LPD juga memiliki komitmen yang tinggi bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada organisasinya, karyawan juga merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karirnya di LPD Bualu, karyawan LPD juga merasa akan banyak terganggu bila meninggalkan organisasi ini sekarang. Berdasarkan hal tersebut perusahaan sebaiknya menyediakan asuransi kesehatan dan memberikan uang tambahan untuk karyawan yang memenuhi target tertentu atau telah bekerja dalam jangka waktu tertentu di perusahaan agar komitmen organisasional pada diri karyawan semakin tinggi.



**Gambar 1. Model Analisis Jalur Penelitian**  
Sumber : data primer diolah, (2015)

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara 2 atau lebih variabel.

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

| Model                       |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.          |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|---------------|
|                             |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |               |
| 1                           | (Constant)          | 4.603                       | 1.325      |                           | 3.473 | .001          |
|                             | Keadilan Organisasi | .196                        | .024       | .745                      | 8.134 | .000          |
| <b>R<sub>1</sub> Square</b> |                     |                             |            |                           |       | <b>0,555</b>  |
| <b>F Statistik</b>          |                     |                             |            |                           |       | <b>66,168</b> |
| <b>Signifikansi</b>         |                     |                             |            |                           |       | <b>0,000</b>  |

Sumber: data primer diolah, 92015)

$$Y_1 = aX + \beta_1$$

$$Y_1 = 0,745X + \beta_1$$

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

| Model                       |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.          |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|---------------|
|                             |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |               |
| 1                           | (Constant)          | 3.835                       | 1.861      |                           | 2.061 | .044          |
|                             | Keadilan Organisasi | .106                        | .046       | .326                      | 2.314 | .025          |
|                             | Kepuasan Kerja      | .568                        | .174       | .460                      | 3.264 | .002          |
| <b>R<sub>2</sub> Square</b> |                     |                             |            |                           |       | <b>0,541</b>  |
| <b>F Statistik</b>          |                     |                             |            |                           |       | <b>30,649</b> |
| <b>Signifikansi</b>         |                     |                             |            |                           |       | <b>0,000</b>  |

Sumber: data primer diolah, (2015)

$$Y_2 = cX + bY_1 + \beta_2$$

$$Y_2 = 0,326X + 0,460Y_1 + \beta_2$$

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,745. Nilai Sig. 0,000

< 0,05. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa, H<sub>1</sub> terbukti.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai Sig. sebesar 0,025 dengan koefisien beta 0,326. Nilai Sig. 0,025 < 0,05. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dapat disimpulkan bahwa, H<sub>2</sub> terbukti.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai Sig. sebesar 0,002 dengan nilai koefisien beta 0,460. Nilai Sig. 0,002 < 0,05. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dapat disimpulkan bahwa, H<sub>3</sub> terbukti

**Tabel 6.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional**

| Pengaruh Variabel     | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y1) ( $\beta_1 \times \beta_3$ ) | Pengaruh Total |
|-----------------------|-------------------|--|----------------|
| $X_1 \rightarrow Y_1$ | 0,745             | -  | 0,745          |
| $X_1 \rightarrow Y_2$ | 0,326             | 0,343  | 0,669          |
| $Y_1 \rightarrow Y_2$ | 0,460             | -  | 0,460          |

Sumber: data primer diolah, (2015)

Variabel X1 yaitu keadilan organisasional berpengaruh langsung terhadap Y1 yaitu kepuasan kerja sebesar 0,745. Variabel X1 yaitu keadilan organisasional, untuk menghasilkan komitmen organisasional membutuhkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,343 menghasilkan komitmen organisasional

sebesar 0,669. Artinya, Untuk meningkatkan komitmen organisasional maka dibutuhkan adanya keadilan organisasional, dengan adanya keadilan organisasional maka akan timbulnya kepuasan kerja karyawan dan apabila karyawan merasa puas maka akan tercipta komitmen organisasional pada karyawan. Variabel Y1 yaitu kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Y2 yaitu komitmen organisasional sebesar 0,460.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional dengan kepuasan kerja karyawan ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,745 yang artinya  $H_1$  diterima. Artinya keadilan organisasional yang dirasakan karyawan LPD Bualu tergolong baik. Keadilan organisasional masuk dalam kriteria baik. Keadilan Organisasional yang dirasakan karyawan yaitu jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima karyawan cukup adil, pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan, semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan, pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat. Berdasarkan hal tersebut pimpinan sebaiknya selalu bersikap adil kepada karyawan agar terciptanya suasana kerja yang baik, adanya kepuasan kerja yang tinggi dan karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk perusahaan dan dirinya sendiri. Semakin tinggi keadilan organisasional dari pihak LPD kepada para karyawannya maka akan membuat tingkat kepuasan kerja karyawannya tinggi. Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang dilakukan



sebelumnya yang mengatakan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Altahayneh *et al*, 2014). Hubungan antara Keadilan organisasional dengan kepuasan kerjamenurut penelitian yang dilakukan Putra (2014) mengatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatimal *et al*. (2011) mengatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,669 yang artinya  $H_2$  diterima. Dimana berarti tingginya tingkat keadilan organisasional membuat semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki karyawan LPD. Komitmen organisasional yang dirasakan karyawan LPD Desa Adat Bualu tergolong baik dapat dilihat dari karyawan tidak ingin berpindah organisasi ke organisasi lainnya karena menurut mereka hal itu tidak etis, karyawan juga merasa menjadi bagian dari keluarga di LPD Bualu, karyawan LPD juga memiliki komitmen yang tinggi bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada organisasinya, karyawan juga merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karirnya di LPD Bualu, karyawan LPD juga merasa akan banyak terganggu bila meninggalkan organisasi ini sekarang. Berdasarkan hal tersebut perusahaan sebaiknya menyediakan asuransi kesehatan dan memberikan uang tambahan untuk karyawan yang memenuhi target tertentu atau telah bekerja dalam jangka waktu tertentu di perusahaan agar komitmen organisasional pada diri

karyawan semakin tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil Penelitian sebelumnya yang mengatakan keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Jawad *et al*, 2012), Begitu juga pada penelitian yang dilakukan Wang *et al*, (2010) juga ditemukan pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Dehkordi *et al*. (2013) juga menambahkan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh positif dan signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,460 yang artinya  $H_3$  diterima. Dimana ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan selama bekerja akan membuat semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan LPD masuk dalam kriteria baik. Karyawan loyal terhadap pekerjaan yang diberikan dikarenakan adanya keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan, karyawan puas dengan prestasi yang didapatkan atas pekerjaannya dikarenakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, hubungan antar karyawan sudah terjalin dengan baik dikarenakan adanya proses interaksi dan komunikasi yang baik antar karyawan. Berdasarkan hal tersebut untuk meningkatkan hubungan kerjasama antar karyawan perusahaan dapat menciptakan dan merayakan tradisi – tradisi perusahaan yang membuat seisi kantor bergembira bersama dengan mengadakan kompetisi – kompetisi kecil antar divisi agar suasana lebih semarak dan lebih mempererat hubungan antar karyawan LPD. Hasil penelitian ini sesuai dengan

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional menurut Karim dan Rehman, (2012) adalah menunjukkan korelasi yang kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sebagai karyawan yang puas cenderung akan lebih setia kepada organisasinya dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, mereka tidak mungkin untuk mengubah pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan mereka ada yang lebih baik daripada yang lain. Penelitian lainnya mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai prediktor signifikan dari komitmen organisasional (Azeem, 2010).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka akan membuat semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasinya. Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi juga tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan simpulan yang diperoleh maka dapat dikemukakan saran bahwa pihak LPD harus menjaga dan selalu memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawannya. Jika ingin mempertahankan karyawan tetap di perusahaan, kepuasan kerja karyawan harus selalu dijaga dengan baik karena karyawan cenderung memilih pekerjaan yang mampu membuat nyaman dan untuk kepuasan mereka. Komitmen organisasi karyawan dapat diwujudkan dengan cara pimpinan perusahaan menciptakan rasa keadilan bagi karyawannya agar membuat karyawan bekerja dengan semangat dan baik serta membuat karyawan merasa betah bekerja di perusahaanya.

## REFERENSI

- Altahayneh, Ziad Lutfi., Khasawneh, Aman., and Abedalhafiz, Abedalbasit. Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10 (4), pp: 131 – 138.
- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. Department of Management Information Systems. Yanbu University College. Yanbu, Saudi Arabia. *Journal of Psychology*, 1 (1), pp: 295-299.
- Crow, Matthew S. & Lee, Chang-Bae & Joo, Jae-Jin. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 35 (2) pp : 402-423
- Dehkordi, Fariba R., Sardar Mohammadi dan Mozafar Yektayar. 2013. Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. Vol. 3. No. 3. pp. 696-700.

- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: PT INDEKS
- Fatimah, O., Amiraa, A M, and Halim F W. 2011. The Relationship between Organizational justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci & Hum*, 9, pp: 115-121
- Fatt, Choong Kwai., Khin, Edward W S., and Heng, Tioh N. 2010. The Impact of Organization Justice on Employee's Job Satisfaction : The Malaysian Computer Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2(1), pp: 56-63.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hwei, She dan Santosa, T. Elisabeth Cintya. 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9 (2), pp: 37-52.
- Jawad, Muhammad., Raja, Sobia., Abraiz, Aneela., and Tabassum, Tahira M. 2012. Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5 (4), pp: 39-45.
- Johns, G. 2001. The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D.S. Ones, & H.K. Sinangil (Eds), *The Handbook of industrial, Work, and Organizational Psychology*, pp: 232-252.
- Karim, Faisal., Rehman, Omar. 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), pp: 92-104.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Edisi 10. Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. No. 1. pp. 61-89.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.

- Parwita, Gde Bayu Surya, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan disiplin kerja. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 02 no. 11.
- Putra, Wisnu Yogeswara. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9), h:2579-2614
- Rae Kirsten. 2013. Perceptions Of Empowerment And Commitment Affect Job Satisfaction : A Study Of Managerial Level Effects. *Accounting, Accountability & Performance*, Vol 18 Issue 1.
- Ridwan dan Kuncoro, Engkos Ahmad. 2011. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur Path (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veinthzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suma, Saimir and Lesha, Jonida. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9 (17), pp: 41-51.
- Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu. 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), h:2579-2614.
- Susiani, Vera. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9), h:2579-2614
- Sutrisna, Wayan Wira. 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9) : h:2489-2509.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tania, Anastasia dan Sutanto, Eddi M. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. DAI KNIFE Di Surabaya. *AGORA*, 1(3).

Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11. No. 1. pp. 31-37.

Wang, Xinyan., Liao, Jianqiao., Xia, Degen., and Tao, Chang. 2010. The impact of organizational justice on work performance, mediating effect of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal Of ManPower*, 31 (6), pp: 660-677.