

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN UOB
INDONESIA DI KOTA DENPASAR**

**Gede Oka Satya Pramudimas¹
Ayu Desi Indrawati²**

^{1,2}Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
e-mail: satyapramudimas@yahoo.com

ABSTRAK

Dalam penelitian ini peneliti bertujuan ingin menguji pengaruh keadilan organisasional pada PT. *United Overseas Bank*, dan menguji pemberdayaan pada PT. *United Overseas Bank*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. *United Overseas Bank* di Kota Denpasar. Dengan metode *sampling* jenuh sampel yang digunakan sebanyak 74 responden. Perolehan data yang digunakan berupa angket. Regresi linear berganda digunakan sebagai alat ulur dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variabel keadilan organisasional dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. *United Overseas Bank* di Kota Denpasar. Diasarankan agar perusahaan dapat memberikan jumlah bonus yang adil dan juga dapat memberikan kepercayaan kepada karyawan itu sendiri terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai.

Kata Kunci: keadilan organisasional, pemberdayaan, dan komitmen organisasional

ABTRACT

In this study the researcher aims to test the influence of organizational justice at PT. United Overseas Bank, and test empowerment at PT. United Overseas Bank. This research was conducted on employees of PT. United Overseas Bank in Denpasar City. With sampling method saturated samples used as much as 74 respondents. Obtaining data used in the form of a questionnaire. Multiple linear regression was used as a tool for this study. The research conducted shows that the variables of organizational justice and empowerment have a significant effect on organizational commitment of PT. United Overseas Bank in Denpasar City. It is intended that the company can provide a fair amount of bonus and can also give trust to the employees themselves against the work achieved.

Keywords : *organizational justicee, empowerment, training, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Perbankan merupakan suatu lembaga keuangan moneter yang diawasi oleh lembaga keuangan tertinggi negara yang ditujukan untuk nasabah yang mempunyai dana berlebih yang dapat disalurkan kembali untuk masyarakat yang kekurangan dana. *Bank* yang dapat dikatakan sehat yaitu *bank* yang memiliki ikatan baik terhadap kepercayaan nasabah serta memiliki cukup dana untuk melakukan penyaluran keuangan ke masyarakat. *Bank* yang sehat diawali dari komitmen karyawan tersebut yang memiliki kelayakan akan kemajuan *bank* demi tujuan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dari yang di genggam organisasi sebagai tingkat pelaksana kegiatan operasional perusahaan tersebut dalam pencapaian tujuan.

Fatt *et al.* (2010) menyatakan bahwa saat ini perusahaan sedang menerima persaingan kompetitif dalam meningkatkan komitmen organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan. Suryanatha (2014) mendefinisikan suatu komitmen dapat dikatakan rendah dalam suatu organisasi di tunjukkan melalui kurangnya tanggung jawab karyawan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

Keadilan organisasional adalah suatu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional anggota di suatu perusahaan. Keadilan organisasional sangat penting karena melalui teori keadilan karyawan lebih membandingkan rasio antara usaha dan hasil yang dilakukannya, sesuai dengan apa yang diperoleh (Gibson *et al.*, 2009:34). Marissa (2010) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen, menjelaskan dengan

adanya suatu niat untuk ikut serta secara aktif diimbangi dengan perasaan yang ingin selalu menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Selain keadilan organisasional ada juga faktor penting yang mempengaruhi komitmen yaitu pemberdayaan. Fadzilah (2006) mendefinisikan pemimpin dan pemangku perusahaan harus berupaya member dukungan penuh agar karyawan merasa diperdayakan. Ismail *et al.* (2011) mendefinisikan pemberdayaan karyawan adalah suatu kebijakan seorang pimpinan dalam memberikan pendekatan secara demokratis dengan mendukung karyawan agar tetap memberi suatu pendapat dalam deskripsi kerja yang ditetapkan.

Karim dan Rehman (2012), dalam refrensinya ditemukan adanya pengaruh yang positif dari komitmen organisasi dan keadilan organisasi yang diterima. Karyawan harus mendapat suatu informasi secara baik dalam prosedur operasional perusahaan. Kebijakan, prosedur, dan teknik pelaksanaannya harus adil dan tidak berprasangka buruk. Melalui kepercayaan yang digenggam karyawan dengan apa yang telah diberikan oleh organisasi serta prosedur operasional akan membuahkan tingginya komitmen organisasi.

Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan dengan adanya keadilan distributif dan prosedural di suatu perusahaan akan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Karim dan Rehman (2012) menjelaskan tentang apa suatu pemberdayaan dipercayakan pada karyawan dapat menghasilkan tingginya suatu komitmen. Untuk memberikan perbaikan terhadap komitmen karyawan dan integrasi terhadap organisasi tempat ia bekerja. Pratiwi (2012) juga menyatakan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen

organisasional yang menunjukkan dimana karyawan itu sendiri dapat menemtempati posisi stabil sesuai prosedur yang mempunyai kemauan lebih besar terhadap pekerjaan yang diterima.

Hashmi dan Naqvi (2012) mendefinisikan pemberdayaan karyawan memiliki peranan penting melalui apa yang diberikan dengan perlakuan yang mengarah pada keinginan terhadap karyawan. Apabila karyawan merasa mereka telah memberi kontribusi untuk tujuan suatu organisasi dan dapat member pengaruh dari hasil pekerjaan mereka, maka dapat menimbulkan rasa senang yang mengarah pada komitmen organisasi. Abadi dan Chegini (2013) memberikan penjelasan melalui pemberdayaan karyawan diakui dapat memberi suatu dorongan utama supaya karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi, agar bisa mengaplikasikan melalui inovasi dan ide - ide yang dimiliki.

Permasalahan mengenai komitmen organisasional juga terjadi di industri perbankan. *Bank* diartikan sebagai lembaga tinggi keuangan secara umum didirikan melalui wewenang untuk menghimpun nasabah melalui proses simpan pinjam, dan menghasilkan promes biasanya yang dikenal sebagai *banknote*. *Bank United Overseas Bank* Indonesia yang selanjutnya disebut dengan *Bank UOB* Indonesia di Denpasar merupakan salah satu *bank* swasta nasional dengan memiliki sistem konvensional dan termasuk kedalam *bank* buku (*bank* umum kelompok usaha) III berdiri di Indonesia dengan pembagian wilayah yang salah satunya berdiri di Kota Denpasar beralamat di Jalan Dr Wahidin nomor 39 Denpasar.

Tabel 1
Jumlah Karyawan Kerja Bank UOB Indonesia di Kota Denpasar

DIVISI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
OPERATIONAL	<i>Teller</i>	15	15	13	12	11	10	
	<i>Back Office</i>	8	8	8	7	8	8	
	<i>Customer Service</i>	9	9	9	7	8	8	
	<i>Branch Office Support Manager</i>	2	2	2	2	2	2	
	<i>Sub Branch Manager</i>	5	5	5	4	4	4	
	<i>Credit Relation Officer</i>	-	-	4	4	4	3	3
	<i>General Affair</i>	4	4	4	3	1	1	1
	<i>Accounting</i>	3	3	3	-	-	-	-
	<i>Information and Technology</i>	2	2	2	2	2	1	1
BUSSINESS	<i>Credit Analist</i>	8	5	5	-	-	-	
	<i>Bisnis Banking</i>	-	1	-	8	7	5	5
	<i>Mortgage Secure Loan</i>	4	2	1	1	3	4	4
	<i>Credit Card</i>	-	-	-	1	1	-	-
	<i>Wealth Banking</i>	-	-	-	4	2	-	-
	<i>Tresury</i>	1	1	1	1	1	-	-
LEGAL	<i>Area Manager Legal</i>	1	1	1	1	1	1	
	<i>Staff Legal</i>	7	7	6	4	4	4	
	<i>Staff Appraisal</i>	3	3	3	2	1	2	2
	<i>Service Asset Management</i>	1	1	1	-	-	-	-
EXTERNAL	<i>Office Boy</i>	9	9	9	8	8	6	6
	<i>Security</i>	10	8	8	8	8	8	8
	<i>Driver</i>	10	9	9	9	9	7	7
JUMLAH	102	98	94	88	85	74	74	

Sumber: HRD Bank UOB Indonesia di Kota Denpasar, 2017

Perkembangan *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar mengalami perubahan melalui kemajuan dan peningkatan melalui adanya kerjasama yang baik melalui organisasi, para karyawan bahkan nasabah pada umumnya. Demi meningkatkan kualitas pelayan terhadap nasabah, *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar yang memiliki jumlah karyawan saat ini sebanyak 74 karyawan melalui hal tersebut sangat disadari betapa pentingnya komitmen dari karyawan tersebut dalam mempertahankan visi misi dari *Bank UOB Indonesia*, kaitan dalam hal tersebut organisasi sangat mengapresiasi tuntutan karyawan dengan memiliki suatu komitmen tinggi dengan pengaruh dari keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan pada organisasi dan mempunyai suatu kemauan untuk selalu tetap menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan fenomena dari Tabel 1 bahwa dalam kurun waktu enam tahun terakhir dari tahun 2011 sampai dengan 2016, terdapat penurunan jumlah karyawan mencapai 28 orang. Penurunan yang signifikan tersebut disebabkan oleh *turnover intention*. Green *et al.* (2013) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan sedikit banyak ditentukan dengan sikap emosional mereka. Sedangkan menurut Mahdi *et al.* (2012) *turnover intention* adalah niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya tanpa menuntut apapun terhadap kemauannya sendiri.

Berdasarkan observasi awal ditemukan beberapa alasan yang mendorong terjadinya penurunan jumlah karyawan yang signifikan diantaranya pengunduran diri karyawan melalui keinginan personal untuk meninggalkan organisasi sebelumnya dan mencari suasana baru baik di bidang yang sama atau berbeda,

dan adanya penawaran karir yang lebih menjanjikan dari organisasi lainnya. Penyebab yang kedua pensiun normal yaitu berakhirnya usia produktif kerja karyawan (55 tahun) sehingga berakhir pula masa kerja karyawan tersebut di dalam organisasi. Penyebab yang ketiga penutupan segmen divisi tertentu yang terkait dengan salah satu program manajemen terbaru yaitu efisiensi. Tujuan efisiensi *Bank UOB* secara umum untuk meminimalisir pengeluaran (*cost*) yang terjadi selama ini baik di kantor pusat atau cabang-cabang di daerah, sehingga kantor pusat memiliki kebijakan *management* untuk menutup kantor cabang pembantu dan divisi-divisi yang dimana dirasa tidak produktif dan telah dapat ditangani oleh divisi lainnya baik dalam pekerjaan dan pencapaian dalam target yang ditentukan.

Hal ini mengakibatkan karyawan yang didalamnya memperoleh penawaran manajemen untuk dapat melanjutkan bekerja dengan divisi dan penawaran gaji yang berbeda sesuai dengan penawaran dan negosiasi antara karyawan tersebut dengan pimpinan divisi yang ditawarkan, atau diberikan pesangon sesuai dengan masa bekerja masing-masing karyawan.

Penyebab masih rendahnya komitmen karyawan *Bank UOB* Indonesia di Denpasar, melalui wawancara dengan lima orang karyawan didapat adanya suatu permasalahan yaitu adanya ketidakseimbangan dalam keadilan organisasional. Hal tersebut terjadi disebabkan oleh berbagai faktor yang dilatarbelakangi oleh kenaikan jabatan dan beban kerja yang diberikan tidak sebanding dengan upah yang diperoleh karyawan. Permasalahan yang timbul selanjutnya adalah terdapat rendahnya pemberdayaan yang menyebabkan karyawan akan merasa kurangnya

perhatian yang diberikan oleh organisasi. Timbulnya perasaan seperti itu disebabkan oleh berbagai faktor seperti rendahnya rasa percaya diri terhadap ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja. Kondisi tersebut akan berdampak buruk bagi *Bank UOB* karena dengan rendahnya komitmen organisasional menunjukkan karakter individu karyawan tersebut memiliki loyalitas rendah terhadap *Bank UOB*. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan suasana yang tidak nyaman dalam organisasi dan menyebabkan penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya.

Berdasarkan pemaparan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasional, keadilan organisasional, dan pemberdayaan, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada *Bank UOB* Indonesia di Kota Denpasar.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). Teori keadilan yang dikemukakan oleh Stacey Adam (1963) dalam Diputri dan Rahyuda (2015) mengatakan, dalam organisasi peran keadilan setiap anggota organisasi atau karyawan akan membandingkan dirinya dengan hal lain, maka keadilan organisasi mengarah dengan adanya keterbukaan dan transparansi dalam organisasi melalui kebenaran dan keadilan yang nyata. Teori keadilan adalah dimana usaha yang dilakukan karyawan dapat mereka bandingkan dengan apa suatu imbalan yang mereka dapat terhadap imbalan yang diperoleh karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori keadilan ini dilandasi oleh pemikiran

bahwa setiap orang-orang tersebut bisa diberi motivasi oleh keinginan yang diperlakukan secara adil dalam suatu pekerjaan.

Ikatan psikologis karyawan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan untuk tujuan organisasi dalam nilai-nilai, berkeinginan untuk pencapaian organisasi, serta kemauan yang kuat untuk tetap membela posisi mereka sebagai anggota organisasi (Khyzer *et al.*, 2011). Menurut Madhuri *et al.* (2014) komitmen organisasional dapat digambarkan sebagai kekuatan yang memikat individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi yang memperkerjakan. Menurut Jack *et al.* (2012) menyatakan komitmen organisasional tersebut suatu kepercayaan individu melalui derajat yang dimana karyawan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap berada untuk organisasi dengan tidak meninggalkan organisasi tersebut. Karim dan Rehman (2012) menyatakan bahwa memiliki suatu komitmen dalam organisasi merupakan sebuah prinsip dasar dalam pengakuan dari karyawan melalui tujuan atau visi dari organisasi, dan dengan berkeyakinan besar untuk organisasi dan selalu tetap untuk dapat menjadi bagian dalam organisasi.

Farzin (2013) menjelaskan karyawan yang mendapatkan dan merasakan adanya keadilan organisasi di tempat ia bekerja kerja melalui dari upah dan tunjangan yang diterima. Keadilan organisasi menekankan keputusan dari atasan, keadilan yang dirasa, dan menggambarkan pemikiran seorang karyawan dalam keadilan organisasi. Keadilan organisasi dapat digambarkan melalui konsep keseimbangan yang dapat diharapkan dan diterapkan oleh organisasi dalam

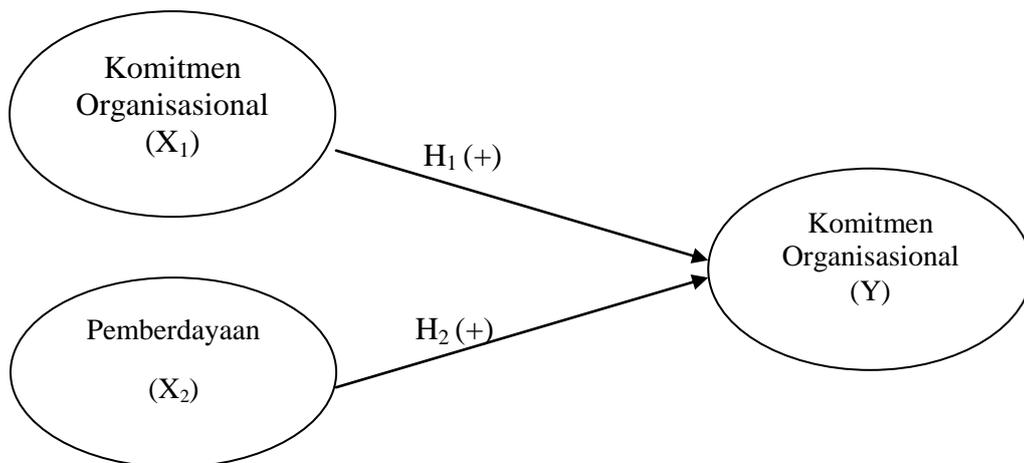
memperlakukan karyawan dengan tujuan untuk menimbulkan tumbuhnya rasa komitmen yang ada dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014).

Sadariusman (2004) mengutarakan tentang pemberdayaan bahwa adanya interaksi antar karyawan yang saling peduli dengan berbagi akan informasi yang dapat mendukung dan mengoptimalitaskan organisasi dan penyerahan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang dapat member pengaruh untuk organisasi. Hashmi dan Naqvi (2012) mendefinisikan adanya pemberdayaan karyawan yang dapat memberi peran yang sangat penting dengan memberi keakuan dan perlakuan yang positif terhadap karyawan. Ketika karyawan sudah merasa bahwa mereka dapat member suatu kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi dan member pengaruh dari hasil pekerjaan mereka, maka secara tidak langsung akan menimbulkan perasaan senang yang juga akan meningkatkan komitmen organisasi.

Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan dengan adanya keadilan distributif dan prosedural di suatu perusahaan akan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) menyatakan adanya pengaruh antara komitmen organisasi dan keadilan organisasi yang dirasakan. Kebijakan, prosedur, dan teknik pelaksanaannya harus adil dan tidak berprasangka buruk. Jawad *et al.* (2012) dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2010) ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen suatu pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh

Marissa (2010) menemukan pengaruh yang signifikan antara persepsi tentang keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Pradarti (2009) menyatakan hasil adanya pengaruh positif signifikan dari pemberdayaan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memperjelas adanya pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) menjelaskan tentang apa suatu pemberdayaan dipercayakan pada karyawan dapat menghasilkan tingginya suatu komitmen. Pemberdayaan psikologis memainkan peran penting dalam mengelola karyawan dengan organisasi. Persepsi tugas bermakna, otonomi dalam pekerjaan, perasaan kemahiran dalam melaksanakan tugas dan persepsi, mempengaruhi signifikan dalam komitmen organisasional dengan organisasi (Hashmi, 2012). Joo dan Shim (2010), menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif signifikan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Hubungan antara masing-masing dimensi pemberdayaan psikologi dan komitmen organisasional ditemukan signifikan positif.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan kedalam penelitian kuantitatif yang berbentuk asosiatif, dikatakan demikian karena observasi ini menjelaskan kaitan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada PT. *United Overseas Bank* Indonesia di Kota Denpasar.

Berdasarkan jenisnya peneliti menggunakan variabel independen adalah komitmen organisasional (Y). Sedangkan variabel dependen penelitian ini adalah variabel keadilan organisasional (X1) dan pemberdayaan (X2). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disempurnakan dengan indikator-indikator dari suatu variabel, agar mempermudah peneliti mendapatkan data yang akurat untuk variabel tersebut.

Komitmen Organisasional (Y) adalah suatu keinginan karyawan tertentu untuk selalu menjadi bagian dari organisasi tanpa meninggalkan organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan tiga model indikator komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk keyakinan dan organisasi dalam nilai-nilainya yaitu karyawan yang setia dengan perusahaan karenan keinginan mereka. Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasakan apabila bertahan di dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, yaitu karyawan yang setia karena mereka memerlukan. Komitmen normatif adalah kewajiban yang menjadikan seseorang

untuk bertahan dalam organisasi melalui alasan – alasan moral atau etis yaitu karyawan yang setia karena mereka merasa harus melakukan sesuatu

Keadilan Organisasional (X1) merupakan suatu perspektif karyawan sebagai tingkat dimana seseorang karyawan merasa diperlakukan secara adil di organisasi tempat dia bekerja. Tiga dimensi keadilan organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:249) adalah sebagai berikut. Keadilan distributif adalah jumlah dan pemberian penghargaan kepada karyawan selalu disesuaikan dengan beban kerja berupa tugas pokok dan fungsi yang telah dilaksanakan oleh setiap individu. Keadilan prosedural adalah proses yang digunakan organisasi dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan adalah secara konsisten serta melibatkan seluruh pihak. Dan keadilan interaksional adalah keadilan yang diwujudkan melalui hubungan kerja yang baik antara manajer dengan para karyawan, dimana karyawan patut dihormati karena mereka adalah kontributor bagi keberhasilan organisasi

Pemberdayaan (X2) adalah dimana perasaan seorang karyawan dapat memberi suatu kontribusi dalam tujuan organisasi dan dapat member pengaruh dengan hasil yang optimal atas pekerjaannya, hal tersebut memnimbulkan perasaan senang yang akan menghasilkan tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian Spreitzer (1995) menjelaskan beberapa dimensi dari pemberdayaan karyawan, Merasa bermakna (*Sense of meaning*) merupakan nilai dari tujuan pekerjaan yang dapat dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. Merasa berkompetisi (*Sense of competence*) merupakan kompetisi lebih dari kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam

melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian mereka sendiri. Merasa diri sebagai penentu (*Sense of self-determination*) kompetensi ini merupakan suatu keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan. *Sense of impact* merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik secara strategi, administratif, maupun operasional.

Data kuantitatif yang dikumpulkan adalah tabulasi hasil kuisioner yang telah dijawab oleh responden yaitu karyawan PT. *United Overseas Bank* Indonesia di Kota Denpasar, usia, masa kerja, dan jenis kelamin. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yaitu data mengenai sejarah perusahaan, pendidikan terakhir, jabatan, gambaran umum perusahaan, dan struktur organisasi.

Populasi dapat diartikan sebagai suatu wadah wilayah secara umum yang terdiri atas beberapa obyek maupun subyek dengan memiliki kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2010: 117). Sugiyono (2014:116) menjelaskan tentang sampel adalah suatu populasi yang memiliki bagian dari jumlah dan karakteristik. Populasi yang besar, dengan itu peneliti tidak mungkin melakukan penelitian pada semua populasi yang ada. Keterbatasan penelitian itu biasanya disebabkan oleh keterbatasan, tenaga, waktu, dan dana. Jadi peneliti dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut. Populasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. *United Overseas Bank* sebanyak 74 karyawan. Metode sampling jenuh yang digunakan peneliti dalam penelitian

yang dimana sampel yang digunakan adalah seluruh populasi dengan jumlah sebanyak 74 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara adalah tanya jawab secara langsung merupakan suatu cara yang dapat dilakukan pada beberapa karyawan yang bersangkutan berkaitan dengan keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan, dan komitmen organisasional. Kuesioner adalah cara mendapatkan suatu data dapat dilakukan dengan menggunakan daftar pernyataan yang dimana urutan penulisannya tertulis secara terstruktur dan disebarakan kepada seluruh responden dalam memperoleh data mengenai pengaruh dari keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank UOB Indonesia di Kota Denpasar. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis dan sengajamelalui situasi yang terjadi yang berhubungan dengan keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan, dan komitmen organisasional.

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner yang terdiri dari beberapa pernyataan mengenai variabel keadilan organisasional, variabel pemberdayaan dan komitmen organisasional menggunakan satu skala pengukuran, yaitu Skala *Likert*.

Metode analisis data yaitu regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan peneliti akan dibantu dengan program *Statitital Package of Sosial*

Science (SPSS) versi 21.0. Bentuk umum persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \mu \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Komitmen organisasional
- α = Bilangan Konstanta
- X_1 = Keadilan organisasional
- X_2 = Pemberdayaan karyawan
- b_1, b_2 = Koefisien regresi variabel X_1, X_2
- μ = Variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dilihat karakteristik responden dalam kuesioner yang telah disebar, menunjukkan hasil penelitian bahwa yang dilakukan di *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar diketahui karakteristik responden meliputi masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan usia.

Karakteristik jenis kelamin pada Tabel 2 menjelaskan sebagian besar karyawan pada *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar adalah laki-laki dengan 59,5 persen. Berdasarkan dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki, sedangkan karyawan perempuan menempati posisi secara khusus sebagian besar sebagai *frontliner (customer service dan teller)*

Karakteristik berdasarkan umur pada Tabel 2 menunjukkan bahwa, responden atau karyawan pada *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar sebagian besar berusia antara 32 – 45 tahun sebanyak 44 orang dengan prosentase sebesar 59,4 persen. Dari hasil karakteristik usia menunjukkan sebagian besar karyawan berusia 32-45 tahun yang dikategorikan termasuk usia produktif.

Tabel 2
Karakteristik Responden

No.	Kreteria	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	44	59,5
		Perempuan	30	40,5
Jumlah			74	100
2.	Usia	21-31 tahun	23	31,1
		32-45 tahun	44	59,4
		Lebih dari 45 tahun	7	9,5
Jumlah			74	100
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	4	5,4
		SMA	21	28,4
		Diploma	3	4
		Sarjana	46	62,2
Jumlah			74	100
4.	Masa Kerja	2 - 4 Tahun	20	27
		5-8 Tahun	22	30
		Lebih dari 8 Tahun	32	43
Jumlah			74	100

Sumber : Bank UOB Indonesia di Kota Denpasar, 2017

Karakteristik berdasarkan pendidikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa, responden atau karyawan pada *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar sebagian besar berpendidikan sarjana berjumlah 46 orang dengan 62,2 persen. Dari hasil karakteristik pendidikan tersebut *Bank UOB Indonesia* sangat mengutamakan lulusan sarjana untuk dapat bekerja pada perusahaan karena merupakan standarisasi rekrutmen karyawan.

Karakteristik berdasarkan masa kerja berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa responden pada *Bank UOB Indonesia* di Kota Denpasar sebagian besar

masa kerja yang dimiliki selama lebih dari 8 tahun berjumlah 32 karyawan melalui prosentase sebesar 43 persen. Hal tersebut diatas disebabkan karena sebagian besar karyawan merupakan karyawan lama dan memiliki komitmen yang tinggi, sehingga sesuai dengan kebutuhan penulis.

Tabel 3 menjelaskan semua indikator pernyataan dalam variabel keadilan organisasional, pemberdayaan, dan komitmen organisasional mempunyai korelasi item total (*pearson correlation*) lebih dari 0,30 yang artinya semua indikator tersebut dinyatakan valid, atau memenuhi syarat validitas data.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item Pertanyaan	Person Correlation	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X ₁)	X _{1.1}	0,677	Valid
		X _{1.2}	0,702	Valid
		X _{1.3}	0,752	Valid
		X _{1.4}	0,787	Valid
		X _{1.5}	0,661	Valid
		X _{1.6}	0,642	Valid
2	Pemberdayaan (X ₂)	X _{2.1}	0,479	Valid
		X _{2.2}	0,492	Valid
		X _{2.3}	0,488	Valid
		X _{2.4}	0,535	Valid
		X _{2.5}	0,533	Valid
		X _{2.6}	0,481	Valid
		X _{2.7}	0,614	Valid
		X _{2.8}	0,576	Valid
		X _{2.9}	0,620	Valid
		X _{2.10}	0,488	Valid
3	Komitmen Organisasional (Y)	Y _{1.1}	0,558	Valid
		Y _{1.2}	0,558	Valid
		Y _{1.3}	0,639	Valid
		Y _{1.4}	0,569	Valid
		Y _{1.5}	0,652	Valid
		Y _{1.6}	0,628	Valid
		Y _{1.7}	0,722	Valid
		Y _{1.8}	0,672	Valid
		Y _{1.9}	0,506	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam instrument penelitian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* instrumen melebihi dari 0,70. Uji reliabilitas menunjukkan hasil instrumen yang disajikan pada tabel 4

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X ₁)	0,795	Reliabel
2	Pemberdayaan (X ₂)	0,715	Reliabel
4	Komitmen Organisasional (Y)	0,789	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 4 menjelaskan dari ketiga instrumen penelitian yaitu keadilan organisasional, pemberdayaan, dan komitmen organisasional memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,70 artinya semua instrumen yang digunakan reliabel dan layak dijadikan penelitian.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5
Analisis Regresi Linear Berganda

No	Model	<i>Unstandardized</i>		<i>Standardized</i>	t	Sig.
		<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>			
		Std.		Beta		
		B	Error	Beta		
1	Contant	14,061	3,659		3,843	0,000
	Keadilan Organisasional	0,504	0,134	0,420	3,757	0,000
	Pemberdayaan	0,223	0,110	0,227	2,031	0,046

F hitung	16,669
R square	0,320
Signifikansi F	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2017

Model regresi linear berganda dalam penelitian ini yang dipakai sebagai alat ukur dalam menentukan koefisien regresi yang hasilnya akan menjelaskan hipotesis yang diteliti dapat diterima atau ditolak. Penjelasan hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 5.

Persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini berdasarkan Tabel 4.9 sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = 14.061 + 0.504 X_1 + 0.223 X_2$$

Keterangan:

- Y = Komitmen Organisasional
- X₁ = Keadilan Organisasional
- X₂ = Pemberdayaan

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji model regresi yang dibuat telah berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Pada tabel 6 dapat dilihat hasil uji normalitas.

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Test Statistik Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,099 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,067. Hal ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang dibuat berdistribusi

normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,067 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas

<i>Unstandardized Residual</i>	
N	74
<i>Test Statistic</i>	0,099
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,067

Sumber: Data primer diolah, 2017

2) Uji Multikolinieritas

Dalam penelitian ini menggunakan uji multikolinieritas untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas dalam penelitian ini.

Tabel 7 menyajikan hasil uji multikolinieritas.

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasional (X_1)	0,768	1,303
Pemberdayaan (X_2)	0,768	1,303

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 7 menjelaskan nilai *tolerance* dan VIF dari variabel keadilan organisasional dan pemberdayaan, yang dimana nilai *tolerance* dari setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF dari setiap variabel lebih kecil dari 10. hal ini mengindikasikan tidak terdapat multikolinieritas antara variabel keadilan organisasional dan pemberdayaan.

3) Uji Heterokedastisitas

Dalam penelitian ini menggunakan uji heterokedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi yang dibuat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu penelitian ke penelitian lain. Ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilihat dari tidak ada satupun variabel dependen memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya diatas 0,05. Tabel 8 menunjukkan hasil uji heterokedastisitas.

Tabel 8 menjelaskan nilai Sig. dari variabel keadilan organisasional dan pemberdayaan yaitu 0,361 dan 0,778. Nilai tersebut menunjukkan lebih besar dari 0,05 yang artinya tidak ada pengaruh variabel dependen terhadap *absolute residual*. Ini berarti model regresi yang dibuat tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

Tabel 8
Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	4,944	2,444		2,023	,047
KEADILAN ORGANISASIONAL	-,082	,090	-,123	-,920	,361
PEMBERDAYAAN	-,021	,073	-,038	-,283	,778

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hipotesis satu (H_1) dalam penelitian ini menjelaskan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. *United Overseas Bank* Indonesia di Kota Denpasar. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki

pengaruh positif dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,504. Sehingga, dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dalam suatu organisasi juga akan mempengaruhi tingginya tingkat komitmen karyawan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2010) ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen suatu pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Marissa (2010) menemukan pengaruh yang signifikan antara persepsi tentang keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis satu (H_2) dalam penelitian ini menyatakan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. *United Overseas Bank* Indonesia di Kota Denpasar. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif dengan tingkat signifikansi 0,046 lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,233, sehingga dapat diindikasikan semakin baik proses pemberdayaan dalam organisasi dapat mempengaruhi tingginya tingkat komitmen karyawan. Karim dan Rehman (2012) menjelaskan tentang apa suatu pemberdayaan dipercayakan pada karyawan dapat menghasilkan tingginya suatu komitmen. Pemberdayaan psikologis memainkan peran penting dalam mengelola karyawan dengan organisasi. Persepsi tugas bermakna, otonomi dalam pekerjaan, perasaan kemahiran dalam melaksanakan tugas dan persepsi, mempengaruhi signifikan dalam komitmen organisasional dengan organisasi (Hashmi, 2012).

SIMPULAN DAN SARAN

Variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dapat disimpulkan semakin tingginya tingkat keadilan organisasi dalam suatu organisasi juga akan mempengaruhi tingginya tingkat komitmen karyawan. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini disimpulkan bahwa semakin baik proses pemberdayaan dalam organisasi dapat mempengaruhi tingginya tingkat komitmen karyawan.

Komitmen organisasional dapat terus meningkat apabila dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasional. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai variabel keadilan organisasional, didapat hasil skor terendah pada pernyataan kedua yaitu karyawan mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu memberikan jumlah bonus secara adil, seperti perusahaan memberikan jumlah bonus yang sesuai dengan pencapaian hasil kinerja dari karyawan itu sendiri sehingga hal tersebut dapat memunculkan persepsi yang baik dari karyawan mengenai keadilan yang diberikan oleh perusahaan.

Variabel lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah pemberdayaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai variabel pemberdayaan, didapat hasil dengan skor terendah pada pernyataan kesembilan yaitu mengenai karyawan merasa dapat memberi pengaruh hasil pekerjaannya kepada rekan kerja yang lain. Perusahaan diharapkan mampu dapat memberi kepercayaan pada karyawan itu sendiri terhadap hasil pekerjaan yang telah

dicapai, seperti memberikan motivasi kepada karyawan itu sendiri guna menumbuhkan rasa percaya diri untuk dapat memberi pengaruh hasil pekerjaannya kepada rekan kerja yang lain.

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel komitmen organisasional menunjukkan hasil dengan skor terendah pada pernyataan kelima yaitu karyawan menganggap bekerja pada organisasi ini merupakan suatu kebutuhan. Perusahaan diharapkan mampu meningkatkan insentif maupun tunjangan yang akan diberikan kepada karyawan, seperti memberikan bonus maupun gaji yang sesuai dengan masa kerja dan kinerja yang dicapai karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan juga diharapkan dapat memberikan peluang kerja baru bagi karyawan apabila merasa tidak cocok berada dipenempatan divisi yang ditetapkan oleh perusahaan karena pada dasarnya hal tersebut adalah suatu kebutuhan karyawan sehingga karyawan tetap berkomitmen pada perusahaan.

Saran bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai keadilan organisasional, pemberdayaan dan komitmen organisasional. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel lain maupun menggunakan model analisis lainnya karena penelitian ini hanya memandang komitmen organisasional dipengaruhi oleh keadilan organisasional dan pemberdayaan, namun sangat tidak menutup kemungkinan komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, *turn over*, OCB (*organizational citizenship behavior*), stress kerja, budaya organisasi, maupun faktor lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Peneliti

selanjutnya juga diharapkan untuk dapat mengambil sampel diluar lingkungan industri perbankan.

REFRENSI

- 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) : 76-85
- Adekola, B. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2) : 1-17
- Adiapsari, R. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3(5) : 75-102
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3) : 252-276
- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., and Muda, S. 2013. Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants pro-gram: The mediating effect of attitude. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3) : 235-243
- 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) : 145-154
- Bartlett, R.K. 2001. The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4) : 335-361
- Carson, Kerry D., Paula Phillips Carson, Roe C William, Birkenmeier Betty J Phillips, Jocye C. 1999. Four Commitment Profiles and Their Reallionships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1) : 1-14
- Churiyah, M. 2011. Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(2) : 145-154
- Colquitt, J A., Wesson. M J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., and Yee Ng, K. 2001. Justice at the Millenium. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3) : 425-445

- 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*, 3(3) : 696-700
- Diputri, Ni Putu Ika Pradnyawati dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada LPD Desa Adat Kerobokan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3) : 1457-1485
- 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
- Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 9(1) : 115-121
- Fatt, Choong Kwai., Wong Sek Khin, Edward., and Tioh Ngee Heng. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1) : 56-63
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan Keenam. Semarang* : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., and Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill
- Green, A.E., Elizabeth A.M., and Gregory A.A. 2013. Transformasional Leadership Moderators the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention among Community Mental Health Provider. *Comonity Mental Health Journal*. 49(4) : 373-379
- Hasan, Lenny. 2012. Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1) : 57-92
- 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) : 132-141
- Hasibuan, Malayu S P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

- Ismail, A., H.A.B. Mohamed, A.Z. Sulaiman, M.H. Mohamad, and M.H. Yusuf. 2011. An Empirical Study of the Relationship Between Transformasional Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business And Economics Research Journal*, 2(1) : 88-107
- Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan & Solimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Bussines and Management Invention*, 1(1) : 69-76
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., and Tabassum, T 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) : 39-45
- Joo Brian, Baek-Kyoo and Shim, Ji Hyun. 2010. Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*. 13(4) : 425-441
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, cetakan pertama. Jakarta: Rajawali Pers
- 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
- Khyzer, M. Bin Dos and Ahmed Zulfigar. 2011. Impact of Employee Commitment on Organizational Performance. *Arabian Journal of Bussiness and Management Review*, 1(3) : 87-98
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Madhuri, K., Srivastava, P., and Preeti, S. 2014. The Effect Of Organizational Commitment, And Job Satisfaction, on Employee's Job Performance, *International Journal Of Art & Humanity Science (IJAHS)*, 1(2) : 20-23
- Mahdi, F., Mohamad Z.M.Z., Moh R.M.N., Ahmad A.S and Abang S.A.N. 2012. The Reletionship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*. 9(9) : 1518-1526
- Manetje O., Martins. 2009. The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment. *Southern African Business Review*, 13(1) : 87-111
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta

- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1) : 61-89
- Nugraheni F., dan Yulian R. W. 2009. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus. *Academy of Management Journal*, 1(1) : 1-13
- 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
- Paul R.J, B.P Niehoff, W.H Turnley. 2000. Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Social-Economics*, 29(1) : 471-485
- 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
- Pratiwi, Putrid. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset*. 14(1) : 41-52
- Puspitasari, Dewi dan Setia Asyanti. 2011. Faktor Yang Paling Berpengaruh Terhadap Komitmen Kerja Perawat Panti Wreda di Surakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, 9(1) : 57-64
- Riduwan, M. 2007. *Skala Pengukuran – Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung: Informatika
- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Sadarusman, Eka. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*, 3(2) : 98-104
- Sahoo, Chandan Kumar, Noeraja Behara, Santosh Kumar Tripathy. 2010. Employee Empowerment and Individual Commitment on Analysis From Integrative Review of Research. *Employment Realation Record*, 10(1) : 40-56
- Sidartha, N dan Meily Margaretha. 2011. Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2) : 129-142

- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), : 1442-1465
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung: C.V Alfabeta
- . 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung: C.V Alfabeta
- . 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapanbelas. Bandung: C.V Alfabeta
- Suma, S and Lesha, J. 2013. Job Satisfaction and Organizational. *European Scientific Journal*, 9(17) : 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. *E-Jurnal Manajemen Udayana*, 2(9) : 2579-2614
- Sutrisna, I W. W. dan Agoes G. R. 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Udayana*, 3(9) : 2489 – 2509
- Tania, A. dan E.M. Sutanto. 2013. Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. *Agora*, 1(3) : 1-9
- Thomas, K.W., and Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4) : 666-681
- Uob.co.id
- Utama, Made Suyasa. 2012. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Keenam. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., and Tao, C. 2010. The Impact of Organizational Justice on Work Performance, Mediating Effect Of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *International Journal Of Man Power*, 31(6) : 660-677
- 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