

## **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN OPERASIONAL PT. *DESTINATION ASIA***

**I Kadek Ery Pradnyantara<sup>1</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: [kadekerypradnyantara@yahoo.com](mailto:kadekerypradnyantara@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Rendahnya komitmen organisasional, mencerminkan kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional pada PT. *Destination Asia*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. *Destination Asia* di Bali yang berjumlah 56 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional yang bekerja PT. *Destination Asia*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. *Destination Asia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. *Destination Asia*. Hasil kuisioner menunjukkan bahwa indikator komitmen normatif, indikator keadilan distributif, dan indikator *impact* yang berkaitan dengan rasa percaya diri seseorang terhadap kemampuan yang mereka.

**Kata kunci :** keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional

### **ABSTRACT**

*The low organizational commitment reflects the lack of responsibilities of employees in performing their duties. The purpose of this research is to know and analyze the influence of organizational justice and employee empowerment toward organizational commitment at PT. Destination Asia. Population in this research is all employees of PT. Destination Asia in Bali totaling 56 people. The method of determining the sample used in this study is the census technique that is the technique of determining the sample when all members of the population used as a sample, so the sample of this study is seluruh operational employees who work PT. Destination Asia. This study uses multiple linear regression analysis techniques to examine the effect of organizational justice and employee empowerment to organizational commitment of employees of PT. Destination Asia. The results showed that organizational fairness and empowerment of employees have a positive and significant impact on organizational commitment of employees of PT. Destination Asia. The results of the questionnaire show that indicators of normative commitment, distributive equity indicators, and impact indicators relate to a person's confidence in their abilities.*

**Keyword :** *organizational justice, employee empowerment, organizational commitment*

## **PENDAHULUAN**

Dewasa ini, banyak faktor yang dapat memicu perubahan dalam suatu perusahaan, salah satunya adalah globalisasi. Perubahan yang dinamis, sudah tentu menyebabkan terjadinya persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Dengan keadaan yang sedemikian rupa, maka organisasi dituntut untuk berbenah menjadi lebih kompetitif, sehingga nantinya diharapkan mampu mendapatkan peluang dan menyesuaikan diri dengan keadaan global. Lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan membuat perusahaan untuk selalu berusaha menjadi lebih efektif dan efisien. Sebagai salah satu faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi, baik di Indonesia maupun Bali, pariwisata berkembang sangat pesat sehingga salah satu jenis usaha pariwisata yang menjamur di Bali adalah usaha travel. Industri pariwisata memegang peranan penting dalam perkembangan ekonomi di Indonesia, dimana pajak dan pendapatan dari perusahaan yang menjual jasa kepada wisatawan menjadi salah satu yang terbesar dalam porsi pendapatan negara. PT *Destination Asia* beroperasi sejak 25 Desember 2002 dan berlokasi di Jalan Bypass Ngurah Rai No. 360 Sanur, Denpasar Timur.

Menurut Ardana dkk. (2012:3) keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja manusia, sehingga sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dan berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi. Hasibuan, (2017:12) menyatakan, apabila sumber daya manusia tidak dilibatkan dalam perusahaan, maka aktivitas perusahaan tidak akan berjalan. Untuk mempertahankan keanggotaan yang kuat dalam organisasi, maka komitmen merupakan salah satu faktor yang digunakan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Suwardi dan Utomo (2011), komitmen organisasional adalah hal yang penting untuk diteliti, sebab dalam jangka panjang keberhasilan organisasi dapat dipengaruhi oleh komitmen. Shore dan Wayne (dalam Angelia, 2013) menyatakan komitmen organisasional dan tingkat kehadiran memiliki korelasi yang tinggi, sebab apabila seorang karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi maka motivasi untuk hadir akan tinggi juga, hal ini dikarenakan mereka memiliki sebuah keinginan yang kuat untuk ikut terlibat dan membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional adalah sebuah loyalitas dengan keterlibatan dan identifikasi rasa yang ditunjukkan pegawai kepada organisasi. (Suwatno dan Priansa, 2014:232). Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya merupakan cerminan dari rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai. Safitri (2014) menyatakan komitmen organisasional yang tinggi wajib dimiliki oleh seluruh komponen dalam organisasi sehingga nantinya baik tujuan bersama maupun tujuan individu dapat dicapai oleh para karyawan.

Bersumber pada hasil wawancara dan observasi terhadap 18 karyawan pada PT. *Destination Asia*, maka dapat diketahui bahwa tingkat komitmen organisasional para karyawan tergolong cukup rendah, hal ini dapat dilihat dari permasalahan yang ada, salah satunya adalah karyawan yang tidak memiliki komitmen tinggi, sehingga menyebabkan semangat kerja dari karyawan sangat rendah, selain itu, pada saat jam kerja, masih banyak karyawan yang membicarakan hal yang diluar topik pekerjaan dan bermain games di komputer ataupun sosial media. Karyawan yang malas dan kurang bertanggung jawab juga

merupakan masalah lain yang terungkap, dimana karyawan tidak memiliki kepekaan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga apabila manajer meminta hasil pekerjaan dari karyawan, maka hasil pekerjaan yang dihasilkan menjadi kurang baik dan kurang maksimal.

Keadilan organisasi merupakan penilaian dan anggapan individu mengenai sebuah rasa keadilan pada tempat mereka bekerja. Robbins dan Farzin (2013) menyatakan, keadilan organisasi dimaksudkan sebagai kesepadanan antara gaji dan tunjangan yang diterima, serta perlakuan dan rasa pribadi ditempat kerja. Keadilan organisasi merupakan persepsi dari masing-masing individu karyawan mengenai kesetaraan yang dirasakan dari suatu keputusan yang dibuat oleh manajer. Apabila semua karyawan sudah mendapatkan perlakuan yang adil, baik dari segi prosedur, pelaksanaan dan kebijakan, tentu karyawan akan merasa patuh, sehingga karyawan sudah merasakan keadilan, hal ini akan menyebabkan meningkatnya komitmen karyawan kepada perusahaan. Keadilan organisasi merupakan salah satu variabel yang sangat memengaruhi komitmen organisasional (Ravangard *et al.*, 2013).

Bersumber pada hasil wawancara dan observasi terhadap 12 karyawan dari PT. *Destination Asia*, penilaian mengenai keadilan organisasional dapat dikatakan terbilang rendah, hal ini merujuk pada ketimpangan gaji yang diterima oleh karyawan dengan beban pekerjaan yang didapatkan karyawan, hal tersebut mengindikasikan bahwa keadilan di perusahaan tersebut belum tercipta. Selain itu, gaji yang diterima oleh karyawan kadang telat diberikan, hal ini tentu memiliki kaitan dengan menurunnya semangat kerja karyawan. Menurut Robbins

(2008) hal seperti ketimpangan gaji yang diterima serta telatnya gaji diberikan tentu dapat memengaruhi kinerja karyawan terhadap keadilan organisasional.

Faktor lain yang penyebab rendahnya suatu komitmen organisasional selain keadilan organisasi, ialah pemberdayaan karyawan. Menurut Abadi dan Chegini (2013) menyatakan pemberdayaan karyawan merupakan salah satu faktor penting yang sering dianggap sebagai pemicu terhadap karyawan yang memiliki kecakapan dan kapabilitas yang tinggi agar mampu menerapkan berbagai ide, inovasi yang terbaik maupun motivasi mereka terhadap perusahaan. Pemberdayaan adalah penyerahan wewenang serta tanggung jawab dan kepercayaan dari atasan kepada karyawan. Pemberdayaan terjadi apabila karyawan mampu mengontrol kehidupan kerja mereka. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 15 karyawan pada PT Destination Asia, dapat dilihat bahwa pemberdayaan karyawan tergolong cukup rendah, dimana keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan organisasi masih rendah, selain itu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sebagian besar belum sesuai keinginannya, Contohnya adalah pada saat perusahaan mengadakan rapat, pendapat, baik kritikan, masukan ataupun saran yang berasal karyawan tidak pernah dipertimbangkan, sehingga dalam proses perencanaan organisasi karyawan merasa belum terlibat.

Robbins (2015:114) menyatakan, keadilan organisasi menitikberatkan terhadap afektif yang lebih mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan serta mengevaluasi mereka secara adil. Farzin (2013) menyatakan keadilan organisasi

dapat didefinisikan sebagai sebuah kesetaraan mengenai upah dan tunjangan di tempat kerja. Keadilan organisasi menegaskan mengenai bagaimana keputusan manajer dapat menciptakan rasa kesetaraan diantara individu serta mampu menggambarkan persepsi individu dalam keadilan organisasi.

Karyawan selalu merespon dan bereaksi mengenai tindakan serta keputusan yang dibuat oleh perusahaan setiap harinya (Owolabi, 2012). Persepsi karyawan akan sebuah keadilan mengenai sebuah keputusan yang dibuat oleh manajemen dalam perusahaan tentu akan memengaruhi bagaimana perilaku karyawan. Dalam perusahaan, persepsi karyawan tentang ketidakadilan akan menghasilkan sebuah persepsi yang positif ataupun negatif. Malik (2011) menyatakan, keadilan organisasi sangat berkaitan dengan perlakuan adil yang dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukannya, sehingga hal tersebut nantinya dapat memengaruhi pekerjaan lain yang bersangkutan.

Keadilan dalam sebuah proses organisasi akan memicu orang untuk mengevaluasi organisasi secara keseluruhan yang menghasilkan sebuah komitmen yang baik. Teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*) menyatakan apabila karyawan merasa puas dengan keadilan yang didapatkan, maka komitmen mereka terhadap organisasi akan tinggi. Komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan tinggi apabila pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi berlangsung adil. Roohi dan Feizi (2013) menyatakan konsep keadilan dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan dapat menilai wajar atau tidaknya keputusan yang dibuat oleh pihak yang berwenang.

Pemberdayaan adalah sebuah proses yang dapat dimulai hanya ketika sebuah perusahaan memiliki iklim atau suasana dengan semangat yang tinggi, sehingga nantinya setiap orang dapat merasa di hormati dan dihargai serta memiliki sebuah dorongan untuk menjadi yang terbaik. Perubahan kultural haruslah dilakukan dan dikontrol sepenuhnya oleh manajemen puncak, sehingga dapat tercipta sebuah gerakan pemberdayaan karyawan ke arah yang lebih baik. Pemberdayaan dapat menciptakan Susana, dimana orang menjadi lebih tertib ketika terjadi sebuah pengambilan dan pembuatan keputusan di suatu perusahaan.

Pemberdayaan menurut Wibowo (2012:415) adalah suatu keadaan dimana peningkatan perasaan *self-efficacy* pekerja serta mengurangi dan menghilangkan sebuah kondisi yang menyebabkan terjadinya suatu ketidakberdayaan. *Self-efficacy* merupakan suatu keadaan dimana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan benar. *Self-efficacy* dapat terjadi apabila karyawan memiliki kemampuan aktual yang baik. Pemberdayaan dapat memotivasi dan memicu karyawan untuk menjadi lebih aktif, sehingga karyawan mampu terlibat banyak dalam pembuat keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka .

Keadilan organisasi merupakan salah satu variabel yang mampu memengaruhi komitmen organisasional. Yavuz (2010) menyatakan komitmen organisasional akan meningkat apabila keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan juga meningkat. Komitmen organisasi karyawan akan meningkat apabila mereka diperlakukan secara adil, sehingga keinginan untuk menjadi bagian organisasi akan semakin tinggi. Hsiao dkk. (2012) mengemukakan perilaku produktif yang berkontribusi terhadap komitmen organisasional

bersumber dari budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi yang baik dapat menimbulkan perilaku produktif dan komitmen organisasional dari karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge, (2008:249) keadilan organisasi merupakan sebuah persepsi dan perasaan individu mengenai sebuah keadilan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Farzin (2013) menyatakan keadilan organisasi didefinisikan sebagai sebuah kesepadanan mengenai upah dan tunjangan di tempat kerja. Keadilan organisasi merupakan salah satu variabel yang sangat memengaruhi komitmen organisasional (Ravangard *et al.*, 2013). Yavuz (2010) menyatakan komitmen organisasional akan meningkat apabila keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan juga meningkat. Komitmen organisasi karyawan akan meningkat apabila mereka diperlakukan secara adil, sehingga keinginan untuk menjadi bagian organisasi akan semakin tinggi..

H<sub>1</sub>: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

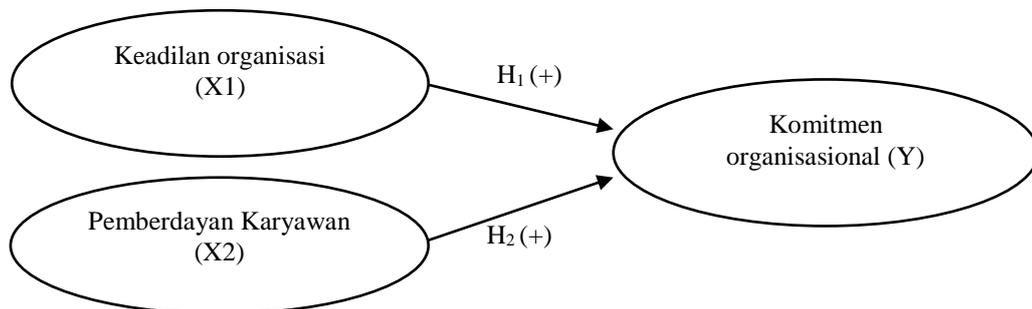
Pradapti (2009) mengemukakan apabila pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan komitmen, maka hal tersebut berarti pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012) menghasilkan pemberdayaan yang diberikan untuk karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan penerbangan sipil pakistan. Organisasi harus terus memotivasi karyawannya agar mampu menjadi lebih kreatif dan inovatif agar tercipta sebuah perbaikan komitmen karyawan dan integrasi terhadap organisasi. Terdapat sebuah efek yang

signifikan dan positif pada pemberdayaan karyawan terhadap komitmen karyawan dengan organisasi. (Nursyamsi, 2012).

Dalam mengelola karyawan dengan organisasi, faktor yang memainkan peranan penting adalah pemberdayaan psikologis. Hashmi dan Naqvi (2012) menyatakan, bahwa persepsi tugas memiliki makna, yakni independensi, kemahiran serta persepsi ketika melaksanakan tugas, akan berpengaruh signifikan antara komitmen organisasional dengan organisasi. Pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang sangat positif dan signifikan serta mampu mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. (Joo dan Shim, 2010). Berdasarkan landasan teori serta penelitian sebelumnya maka berikut rumusan hipotesis yang didapat.

H<sub>2</sub>: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Bersumber pada kajian teori dan definisi dari beberapa para ahli yang ada, didapat sebuah model kerangka konseptual pada gambar 1 dibawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Sumber:* Data Diolah, 2017

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan kuantitatif berbentuk asosiatif merupakan pendekatan yang digunakan pada penelitian ini, yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. *Destination Asia* yang terletak di bypass I Gusti Ngurah Rai No 360, Sanur, Denpasar Timur. Karyawan Operasional PT. *Destination Asia* merupakan subjek penelitian. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y). Variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah keadilan organisasional ( $X_1$ ) dan pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ).

Keadilan organisasi dapat diartikan sebagai sebuah rasa kesepadan dari perasaan karyawan di tempat kerja serta upah dan tunjangan yang diterima. Keadilan organisasi menitikberatkan terhadap dampak dari keputusan manajer, apakah keputusan tersebut sudah mampu menciptakan kesetaraan yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam organisasi. Menurut Al-Zubi (2010), terdapat tiga dimensi dalam keadilan organisasi yaitu, 1) Keadilan Distributif, indikator ini diukur dari keadilan mengenai imbalan dan jumlah yang dirasakan oleh individu. 2) Keadilan Prosedural, indikator ini diukur berdasarkan keadilan mengenai bagaimana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta prosedur dan konsistensi pekerjaan bagi setiap karyawan. 3) Keadilan Interaksional, indikator ini diukur berdasarkan keadilan yang diterima karyawan mengenai bagaimana perusahaan peduli, memperlakukan serta menghormati hak-hak karyawan dengan baik.

Pemberdayaan adalah sebuah proses yang dapat dimulai hanya ketika sebuah perusahaan memiliki iklim atau suasana dengan semangat yang tinggi, sehingga apabila perusahaan memiliki suasana dengan semangat yang tinggi akan berpengaruh terhadap persepsi setiap individu dalam perusahaan tersebut yang nantinya akan merasa dihormati dan dihargai serta memiliki sebuah dorongan untuk menjadi yang terbaik. Pemberdayaan merupakan sebuah proses peningkatan mutu dan kualitas sehingga nantinya karyawan dapat mampu untuk menjadi lebih berdaya dan memiliki tanggung jawab atas peran kerjanya (*meaning*), kompetensi (*competence*) pendeteminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*).

Terdapat empat indikator mengenai pemberdayaan yang dikemukakan oleh Chiang dan Hsieh, (2012) serta Tutar *et al.* (2011), antara lain: 1) *Meaning* mendefinisikan tentang bagaimana nilai pekerjaan karyawan memiliki sebuah makna dan arti bagi tujuan hidup mereka. Tujuan, makna serta tanggung jawab organisasi merupakan sebuah hal krusial, yang berpengaruh tentang bagaimana bermaknanya suatu pekerjaan bagi karyawan itu sendiri. Apabila persepsi karyawan mengenai kerja itu bermakna, maka diharapkan agar nantinya karyawan itu dapat menjadi puas dan menghasilkan produktivitas yang baik. 2) *Competence* merupakan kemampuan serta keyakinan dari diri karyawan untuk menyelesaikan tugas maupun pekerjaan yang diberikan kepadanya. Apabila telah terjadi konsistensi antara pekerjaan dengan kepribadian karyawan, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut sudahlah kompeten dan mahir. 3) *Self-determination* erat kaitannya dengan independensi serta kemandirian karyawan dalam menentukan nasibnya sendiri dalam melakukan tugas ataupun pekerjaan, sehingga nantinya karyawan mampu menciptakan sebuah alternatif dan menentukan alternatif. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk

mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. 4) *Impact* merupakan kemampuan sikap karyawan pada sebuah organisasi untuk mengendalikan sebuah pekerjaan. Bagi seorang individu, apabila dirinya mampu merasa efektif, maka ia mampu dan merasa mengenai kemampuannya sehingga bisa membuat perbedaan dalam lingkungan kerjanya

Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana organisasi mengakui pekerjaan karyawan sehingga karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki keinginan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini merupakan gelar dari kesediaan karyawan untuk melanjutkan dengan organisasi secara bertanggung jawab dan berkesinambungan di masa depan. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (1990), yaitu: 1) *Affective commitment* (komitmen afektif) merupakan sebuah kondisi yang menunjukkan bagaimana karyawan terlibat dan mampu mengenal secara detail organisasi tempat mereka bernaung. komitmen afektif dapat diukur menurut bagaimana persepsi responden mengenai keinginan responden untuk mengabdikan diri serta menjalani seluruh masa karir dalam organisasi serta memiliki rasa memiliki dan juga menganggap organisasi adalah sebuah skala prioritas yang penting. 2) *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) adalah sebuah komitmen berdasarkan evaluasi mengenai kerugian yang didapat karyawan ketika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Indikator ini diukur dengan menggunakan persepsi responden akan perasaan mereka, ketika mengandaikan untuk meninggalkan organisasi, apakah mereka merasa sulit untuk meninggalkan organisasi atau tidak. 3) *Normative commitment* (komitmen normatif) terkait dengan kondisi psikologi individu ketika ingin menjadi

karyawan dari sebuah organisasi. Indikator ini diukur dengan bagaimana kesetiaan responden terhadap organisasi serta persepsi responden mengenai keetisan apabila berpindah ke organisasi lain.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu: 1) Jumlah responden, hasil tabulasi serta hasil kuesioner merupakan data kualitatif dalam penelitian ini. 2) Jumlah karyawan serta skor jawaban kuesioner merupakan data kuantitatif dalam penelitian ini. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, 1) Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan oleh penulis dalam kuisisioner seperti data keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan Komitmen organisasional. 2) Data sekunder dalam penelitian ini berupa data laporan yang telah dibuat oleh perusahaan seperti jumlah karyawan dan struktur organisasi.

Responden dari penelitian ini merupakan populasi dari pegawai PT. Destination Asia. Jumlah karyawan PT. Destination Asia adalah sebanyak 56 orang yang dibagi menjadi beberapa bagian, sehingga pada penelitian ini, jumlah populasinya berjumlah 56 orang, yang merupakan seluruh pegawai pada PT. Destination Asia. Penelitian ini menggunakan metode sampel penelitian sensus, yang dimana sampelnya adalah seluruh anggota populasi. Seluruh pegawai yang bekerja PT. *Destination Asia*, banyaknya sebesar 56 orang dan merupakan responden dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data seperti metode observasi, kuesioner, dan wawancara.

Analisis linear berganda merupakan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, dan

pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional, maka digunakanlah analisis linear berganda. Rumusan persamaan regresi linear berganda dapat ditulis dengan bentuk persamaan seperti dibawah ini.

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

Keterangan:

$\hat{Y}$  = Komitmen organisasional

a = Bilangan konstanta

X1 = Keadilan organisasi

X2 = Pemberdayaan karyawan

b1, b2, = Koefisien regresi variabel X1, X2,

e = Residual model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang di buat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas data, digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov (KS-Test)* dengan cara melihat angka profitabilitas signifikan dari variabel keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional dimana data dapat dikatakan normal apabila memiliki angka signifikansi yang lebih besar dari 0,05. (Surbakti, 2013).

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji terjadinya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melakukan uji korelasi variabel independen yang terdiri atas keadilan organisasi, uji ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS for Windows dengan cara melihat apabila nilai VIF dibawah 10 maka tidak terdapat masalah multikolinieritas (Surbakti, 2013).

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Uji *Glejser* dengan bantuan SPSS digunakan dalam mendeteksi adanya heterokedastisitas dengan cara meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen yang terdiri atas keadilan organisasional. Surbakti (2013) menyatakan, tidak terjadi gejala heterokedastisitas bilai nilai signifikansi lebih dari 0,05.

Uji statistik F dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh variabel bebas (keadilan organisasional dan pemberdayaan karyawan ) apakah mempunyai pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap variabel terikat (Komitmen organisasional). Menurut Surbakti (2013), model regresi dapat dikatakan layak untuk memprediksi variabel terikat bila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, namun apabila variabel bebas dapat dikatakan memiliki pengaruh variabel terikat, nilai probabilitasnya harus lebih besar dari 0,05. Uji statistik t digunakan untuk mengetahui dan menguji apakah ada pengaruh nyata atau signifikan secara individu antara Komitmen organisasional dan pemberdayaan karyawan terhadap Komitmen organisasional. Tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5%.  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak bila nilai *t table* lebih kecil dari *t* hitung, dan  $H_0$  diterima serta  $H_1$  ditolak bila nilai pengujian *t* hitung yang didapat lebih kecil daripada *t table*. (Surbakti, 2013).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini berjumlah 56 orang karyawan di PT. *Destination Asia* di Bali. Responden penelitian digambarkan dengan menyajikan karakteristiknya berdasarkan variabel demografi

yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja. Merunut pada hasil kuesioner yang telah disebar, maka didapat karakteristik responden dalam penelitian ini, Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 24 orang (42,86 persen), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 32 orang (57,14 persen). Dari data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan PT. Destination Asia didominasi oleh perempuan dengan persentase sebesar 57,14 persen dengan sebanyak 32 orang.

Merunut pada tingkatan usia, maka dari data responden yang telah diperoleh menunjukkan bahwa terdapat 10 responden yang berusia 20-25 tahun. 18 responden yang berusia 26-30 tahun. 16 responden yang berusia 31-35 tahun dan yang berusia lebih dari 36 tahun sebanyak 12 responden. Hal ini berarti karyawan yang berusia produktif, yakni yang berusia 26-30 tahun mendominasi tingkatan usia karyawan di PT. Destination Asia dengan persentase sebesar 32,14 persen.

Mayoritas karyawan di PT Destination Asia yang memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana dengan persentase 48,21 persen, lalu berpendidikan terakhir Diploma berjumlah sebesar 21,43 persen, serta responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Akhir berjumlah sebesar 21,43 persen. Dari data tingkat pendidikan, maka didapatkan sebuah gambaran, yakni karyawan yang berpendidikan terakhir sarjana merupakan kelompok responden yang dominan di PT Destination Asia sehingga karyawan dianggap cakap dan berkompeten untuk mencapai tujuan perusahaan.

Merunut pada tingkatan divisi/jabatan, terdapat kurang lebih 11 divisi/jabatan pada PT. Destination Asia, dengan persentase sebesar 3,57 persen

pada divisi HOD, IT dan HRM, 16,07 persen terdapat di bagian *accounting*, sebanyak 5,36 persen terdapat di bagian *transport* dan *cleaning service*, sebanyak 1,79 persen terdapat di bagian *operator* dan *security*, sebanyak 7,14 persen terdapat di bagian *operation*, sebanyak 10,71 persen terdapat di bagian *mice*, serta 41,07 persen terdapat di bagian *leisure*. Dari data diatas, maka dapat dilihat divisi *leisure* merupakan karyawan di PT. Destination Asia dengan jumlah yang paling dominan dengan persentase sebesar 41,07 persen. Data responden berdasarkan masa kerja di PT. Destination Asia menunjukkan bahwa, sebanyak 21,43 persen merupakan responden yang memiliki masa kerja dengan rentang selama lebih dari 3 tahun. sebanyak 33,93 persen responden dengan rentang masa kerja antara 2 sampai 3 tahun. sebanyak 30,36 persen responden memiliki masa kerja dengan rentang antara 1 sampai 2 tahun, sedangkan responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 14,29 persen.

Variabel keadilan organisasi diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan yang berhubungan dengan keadilan organisasi karyawan PT *Destination Asia*. Berdasarkan variabel tersebut, maka didapat skor rata-rata dari 6 pernyataan sebesar 3,99 yang berada di kisaran 3,43 - 4,23 yang berarti adil. Hal ini dapat diartikan bahwa keadilan organisasi sudah didapat oleh karyawan di PT Destination Asia secara keseluruhan. Skor tertinggi tertuju pada “Perusahaan menunjukkan kepedulian dan memperlakukan karyawan dengan baik” dengan skor rerata sebesar 4,14. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah diperlakukan dengan baik oleh PT. Destination Asia, sehingga karyawan sudah merasa diperlakukan dengan adil. Skor rerata terendah tertuju pada “Saya

dipercaya perusahaan dalam mengemban tugas” dengan skor rerata sebesar 3,82. Berdasarkan hasil kuisioner dengan hasil yaitu yang berpendapat sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dan yang berpendapat tidak setuju sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan masih ada karyawan PT Destination Asia, yang merasa belum diberikan kepercayaan penuh pada saat mengemban tugas. Oleh sebab itu, sudah sebaiknya PT *Destination Asia* selaku organisasi tempat karyawan bernaung untuk memberikan kepercayaan secara adil dan merata serta penuh kepada seluruh karyawan, sehingga nantinya keadilan organisasi pada PT *Destination Asia* dapat meningkat.

Variabel pemberdayaan karyawan diukur dengan menggunakan 8 item pernyataan yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan PT *Destination Asia*. Dengan skor rerata sebesar 4,03 dan berada di kisaran 3,43 - 4,23, maka 8 pernyataan variabel pemberdayaan termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa PT *Destination Asia* sudah menerapkan pemberdayaan karyawan dengan baik, sehingga responden memiliki persepsi bahwa perusahaan sudah menerapkan pemberdayaan karyawan dengan tepat. Skor tertinggi tertuju pada “Saya merasa pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan keinginan saya” dengan skor 4,18. Dapat diartikan pekerjaan yang diberikan oleh PT *Destination Asia* kepada karyawan sudah selaras dengan keinginan karyawan itu sendiri, sehingga karyawan memiliki persepsi bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan keinginan mereka. Skor terendah tertuju pada “Keberadaan saya memiliki dampak besar dalam bagian/departemen tempat saya ditugaskan perusahaan” dengan skor rerata sebesar 3,89. Diketahui bahwa terdapat responden

yang berpendapat tidak setuju sebanyak 2 orang. Ini mengindikasikan bahwa tidak seluruh karyawan memiliki persepsi bahwa keberadaannya memiliki dampak besar dalam bagian/departemen yang ditugaskan perusahaan.

Variabel komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 21 item pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasional karyawan PT *Destination Asia*. Skor rerata sebesar 3,95 dari 21 pernyataan mengenai variabel komitmen organisasional dan berada di kisaran 3,43 - 4,23, hal ini berarti tinggi. Secara umum menunjukkan bahwa karyawan PT. *Destination Asia* memiliki komitmen organisasional yang tergolong baik. Skor rerata tertinggi tertuju pada "Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi", dengan skor rerata sebesar 4,18. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, karyawan PT. *Destination Asia* mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Skor rerata terendah tertuju pada "Tidak ada alasan bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini, walaupun ada tawaran pekerjaan yang lebih baik di organisasi/ tempat lain" dengan skor rerata sebesar 3,70. Pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa yang berpendapat tidak setuju sebanyak 1 orang dan yang berpendapat tidak setuju sebanyak 4 orang. Perlu dilakukan sosialisasi secara menyeluruh terhadap karyawan, sebab terdapat karyawan yang tidak setuju atas pernyataan tersebut, sehingga nantinya karyawan paham dan mengerti akan pentingnya komitmen terhadap organisasinya.

Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Sminarnov*. 0,580 merupakan Nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S), sedangkan 0,889 merupakan nilai *Asymp*.

*Sig. (2-tailed)*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,889 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

*Variance inflation factor* (VIF) dapat menunjukkan akan ada atau tidaknya multikolinearitas. Model persamaan regresi dapat dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Nilai *Sig.* dari variabel keadilan organisasi sebesar 0,523, dan pemberdayaan karyawan sebesar 0,102, nilai masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Berdasarkan ketentuan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model yang dibuat.

Dalam penelitian ini, teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji data. Penggunaan analisis regresi linear berganda sendiri adalah untuk memperoleh gambaran dan mengetahui pengaruh keadilan organisasi ( $X_1$ ), dan pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), terhadap komitmen organisasional karyawan ( $Y$ ). *Software SPSS 18.0 for Windows* digunakan untuk melakukan perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi, maka diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 1, maka dapat diamati mengenai uji kelayakan model (uji F), koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta uji hipotesis dengan penjelasan sebagai berikut: Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi pengaruh keadilan

organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Dari Tabel 1 diketahui nilai sebesar 38,422 yang merupakan nilai uji F hitung. Apabila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel (3,17), atau nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka bisa diartikan bahwa secara simultan keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Bila dilihat nilai koefisien determinasi pada Tabel 1, nilai determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,576, hal ini diartikan bahwa variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama sebanyak 57,6%, sedangkan sisanya sebesar 42,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi
Keadilan Organisasi ( $X_1$ )	0,288	2,43	0,019
Pemberdayaan Karyawan ( $X_2$ )	0,545	4,591	0
<b>R Square</b>			<b>0,592</b>
<b>Adjusted R Square</b>			<b>0,576</b>
<b>F Statistik</b>			<b>38,422</b>
<b>Signifikansi F</b>			<b>0</b>

*Sumber:* Data Diolah, 2017

Merunut pada Tabel 1, maka dapat diperoleh nilai signifikansi yaitu sebesar 0,019, dengan nilai t koefisien regresi sebesar 0,288. Apabila nilai signifikansi  $0,019 < 0,05$ , maka hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasar pada hasil Tabel 1, diperoleh nilai t koefisien regresi 0,545 dengan nilai

signifikansi sebesar 0,000. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan, hal ini dapat disimpulkan berdasarkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

Hasil pengujian hipotesis dari penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat diartikan bahwa, PT. *Destination Asia* sebagai perusahaan sudah memperlakukan karyawan dengan adil, sehingga komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yavuz (2010) yang menyatakan untuk meningkatkan komitmen karyawan agar tetap menjadi bagian dari organisasi, karyawan tersebut harus memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan organisasi. Sedangkan, disisi lainnya penelitian dari Hsiao *et al.* (2012), Farzin (2013), dan Ravangard *et al.* (2013) mengungkapkan hal yang sama, yakni keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional merupakan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini. Sehingga, dapat diartikan bila PT. *Destination Asia*, sudah melakukan pemberdayaan karyawan secara baik, sehingga komitmen organisasional karyawan juga semakin meningkat. Hal ini dapat menunjukkan, apabila organisasi melakukan pemberdayaan karyawan yang baik, maka semakin meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradarti (2009) mengemukakan pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan komitmen organisasional, sehingga hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan

oleh Karim dan Rehmann (2012), Nursyamsi (2012), Hashmi dan Naqvi (2012), serta Joo dan Shim (2010) juga mengerucut pada hasil yang sama, yakni pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Merunut pada penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian ini adalah, antara lain,: 1) Ruang lingkup penelitian yang sempit karena hanya mencakup lingkungan perusahaan PT. *Destination Asia* saja sehingga tidak dapat menggambarkan keadaan travel lain di Provinsi Bali. 2) Generalisasi data terbatas, sebab jumlah data penelitian hanya terkumpul dari 56 orang karyawan PT *Destination Asia* saja. 3) Penelitian ini hanya menguji pengaruh faktor organisasi yaitu pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan, sedangkan masih banyak faktor non organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil simpulan dari penelitian sebagai berikut: 1) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Yang dapat diartikan bila keadilan organisasi semakin tinggi, maka dampaknya terhadap komitmen organisasional karyawan akan semakin meningkat. Artinya, bila PT *Destination Asia*. memperlakukan karyawan secara adil, maka komitmen organisasional karyawan terhadap organisasi akan meningkat. 2) Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Yang dapat diartikan

bila pemberdayaan karyawan semakin baik, maka sudah tentu akan meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan. Ini berarti pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan tentunya akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen karyawan sehingga karyawan akan memiliki persepsi dan rasa memiliki yang tinggi terhadap PT. *Destination Asia*.

Merunut pada hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: 1) Sudah sepatutnya perusahaan memberikan kepercayaan yang adil kepada karyawan dalam mengemban tugasnya, saran ini diberikan sebab berdasar hasil kuesioner mengenai persepsi keadilan organisasi, nilai paling rendah merujuk pada indikator mengenai keadilan distributif menunjukkan. 2) Pemberdayaan karyawan sudah seharusnya dilakukan oleh perusahaan dengan membangun *self-efficacy* yang merupakan keyakinan seseorang terhadap kecakapannya dalam mengatur dan melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan, saran ini diberikan sebab berdasar hasil kuesioner mengenai persepsi pemberdayaan karyawan, indikator *impact* menunjukkan nilai yang paling rendah, *impact* sendiri berkaitan dengan kepercayaan diri seseorang mengenai kemampuan mereka sendiri. 3) Perusahaan sebaiknya menciptakan sebuah suasana dan komunikasi yang terbuka dan saling memahami antara atasan dengan karyawan, hal ini disebabkan berdasar hasil kuisisioner mengenai persepsi komitmen organisasional karyawan, nilai paling rendah merujuk pada indikator komitmen normatif. 4) Diharapkan kepada pihak yang ingin meneliti lebih lanjut mampu menambah pengaruh faktor lain, seperti variabel pengalaman kerja atau faktor ada tidaknya alternatif pekerjaan lain (*availability of alternative jobs*),

karena pada penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni penelitiannya hanya berkisar pada faktor organisasi saja yang terdiri dari variabel keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan.

## REFERENSI

- Al-Zubi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International journal Of Business & Management*.5 (12), pp: 98-102.
- Allen N J and Meyer J P (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18
- Angelia, Nuriza. 2013. Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen organisasional pada Karyawan Perusahaan Genteng Mutiara. *Jurnal Fakultas Psikologi*, 2(1).
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012, *Manajemen SumberDaya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aydogdu, S. and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1 (3): pp: 43-53.
- Bakhshi, Arti.,Kuldeep Kumar, Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Businessand Management*, 4 (9).
- Carson, Kerry D., Paula Phillips Carson, Roe C William, Birkenmeier Betty J Phillips, Jocye C. 1999. Four Commitment Profiles and Their Realtionships to Empowerment, Service Recovery, and Work Attitudes.*Public Personnel Management*. 28, (1). pp:43-63
- Daneshfard, C., &Ekvaniyan, E.K. (2012).Organizational commitment and job satisfaction in Islamic Azad University, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9). pp: 168-181.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organzational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1), pp: 66-75

- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficiency Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 3 (1), pp:12:27.
- 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).
- Hasibuan, Malayu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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), pp: 425-441
- 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.
- Khalid Rehman, Zia-Ur-Rehman, Saif, Khan, Nawaz, Rehman. 2013. Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3 (1) pp: 80–89
- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 17 (1) : pp.86–98.
- Kuo, Tsung-Hsien, Li-AnHo, ChinhoLin dan Kuei-Kuei Lai. 2010. Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment. *Industrial Management & Data Systems*. 11.(1): pp. 24-42
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 171–194.

- Mokhtarian, Faranak dan Reza Mohammadib. 2011. Effective factors on Psychological Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in One Of The Sub-Organizations Of Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Social and Behavioral Sciences*. 30: pp:786-790.
- Ogut, E., Mehmet Sahin dan M. Tahir Demirsel. 2013. The relationship between perceived organizational justice and cyberloafing: evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 4.No. 10.pp. 226-233
- Owolabi, Ademola B. 2012. Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria *Nigeria Journal of Research in World Economy*, Vol. 3 (1)
- Purba, Saut. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2 ( 2) pp: 377-388.
- Randall, D. and O'Driscoll, M. P. 1997. Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications, *Journal of Social Psychology*, 137, 606-617.
- Ravangard, Ramin., Zahra Sajjadnia and Najme Ansarizade. 2013. Study of The Effects of Perceived Organizational Justice and its Components on Organizational Commitment of Administrative and Financial Employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospital in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1). pp: 35-43.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Roohi, M., & M. Feizi. 2013. Organizational justice and organizational citizenship behavior in islamic azad university. *International Journal Of Management Research And Review* 3 (3): pp:2513-2521.
- Sadariusman, Eka. 2004. Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Fokus Ekonomi*, 3 (2). hal. 33-49.
- Safitri, I.P. Wahyu. Rahardjo, Kusdi. Djudi, Moch. 2014. Analisis Perbedaan Komitmen organisasional Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10 (1), pp: 215-239.

- Sani, Achmad. 2013. Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8 (15). pp. 57-67
- Sari Rindi Nurlaila. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Pada Hotel Ibis Yogyakarta). *Skripsi*. Sarjana Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sidartha, Novita dan Margaretha, Meily. 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).
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: CV. Alfabet.
- Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*, 1 (1), pp: 55-67.
- Suwatno dan Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yavuz, Mustafa. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4 (5), pp: 695-70.