

Received: April 2020	Accepted: Juni 2020	Published: July 2020
----------------------	---------------------	----------------------

## **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

**Zulkifli Musannip Efendi Siregar<sup>1\*</sup>, Rizki Syahputra<sup>2</sup>, Siti Lam'ah Nasution<sup>3</sup>**  
<sup>1,2,3</sup>*Universitas Labuhanbatu, Rantauprapat, Sumatera Utara, Indonesia*

*E-mail : zulkiflimusannipefendi@gmail.com*

### **Abstract**

*The progress of a business is inseparable from the role of its human resources. Therefore, employees who have a high commitment is very important. This study aims to determine the effect of organizational justice, job satisfaction on organizational commitment. This study will also discuss whether job satisfaction can mediate the relationship between organizational justice and commitment. Respondents in this study were employees in the Small and Medium Enterprises (SMEs) industry in Labuhanbatu Regency. We distributed 272 questionnaires and 217 questionnaires were collected. So that the sample in this study were 217 respondents. The data was processed using Structural Equation Modeling. The results showed that organizational justice can increase employee job satisfaction and also increase employee commitment. Job satisfaction can also mediate the relationship between organizational justice and organizational commitment significantly. It is recommended to increase organizational commitment by increasing employee job satisfaction and also organizational justice.*

*Key Words: Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment*

### **Abstrak**

Kemajuan sebuah bisnis tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Oleh karena sangat diperlukan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini juga akan membahas apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kabupaten Labuhanbatu. Peneliti menyebarkan kuisisioner sebanyak 272 kuisisioner dan berhasil dikumpul sebanyak 217 kuisisioner. Sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 217 responden. Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja juga dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi secara signifikan. Disarankan agar meningkatkan komitmen organisasi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga keadilan organisasional.

**Kata Kunci :** Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

### **1. Pendahuluan**

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi diperlukan sumber daya yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya (Hutagalung dan Wibawa, 2017). Ketika perusahaan ingin mencapai tujuannya, maka diperlukan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja (Noraazian dan Khalip, 2016).

Komitmen terhadap organisasi sangat penting karena dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang dalam organisasi seperti produktivitas dan intensi untuk bertahan (Lestari, 2016). Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Tanpa adanya komitmen organisasi dari seorang karyawan, maka karyawan akan bekerja tidak dengan sepenuh hati dan cenderung hanya ingin ingin melaksanakan tugas tanpa adanya niat ingin memajukan organisasi. Untuk membentuk komitmen organisasi yang baik dari seorang karyawan, maka salah satu faktor yang dapat dilakukan perusahaan adalah melakukan kebijakan dengan seadil-adilnya ataupun kita kenal dengan keadilan organisasional dan akan berpengaruh juga pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian berkaitan dengan keadilan organisasional telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, misalnya Nurmaladita dan Warsindah, (2015). Selain itu ada Indrayani dan Suwandana, (2016). Penelitian ini juga akan menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasional adalah ukuran tingkat kewajaran karyawan memandang dalam pengambilan keputusan (Tomi, Febri, dan Zaitul, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Friday & Ugwu (2019) di Negeria menyimpulkan bahwa keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Keadilan organisasional juga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Hal ini juga diperkuat oleh Indrayani dan Suwandana (2016) yang menemukan bahwa ada pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian ini juga akan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Penulis berpendapat bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih cenderung memiliki komitmen kerja yang tinggi dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja akan lebih giat dan lebih memiliki loyalitas dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh Ningkiswari dan Wulandari (2018) yang menemukan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Temuan mereka menunjukkan bahwa faktor kepuasan atas gaji, kepuasan atas promosi, kepuasan terhadap atasan dan sifat pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan, sedangkan faktor rekan kerja tidak berpengaruh signifikan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah keadilan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan UKM di Kabupaten Labuhanbatu?
2. Apakah keadilan organisasional mempengaruhi komitmen karyawan UKM di Kabupaten Labuhanbatu?
3. Apakah kepuasan kerja mempengaruhi komitmen karyawan UKM di Kabupaten Labuhanbatu?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada UKM di Kabupaten Labuhanbatu ?

### **Komitmen Organisasi**

Seseorang yang sudah memiliki komitmen dalam organisasinya maka akan berkontribusi untuk organisasinya di segala aspek (Lestari, 2016). Komitmen organisasi adalah keinginan bagi seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi yang diindikasikan dengan keterkaitannya dalam organisasi, kepercayaan terhadap tujuan dari organisasi tersebut dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Lestari, 2016). Moorhead dan Griffin (2013) juga mendefinisikan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati

organisasi. Colquitt, dkk (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai adanya keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi untuk jangka waktu yang panjang, cenderung jauh lebih berkomitmen kepada organisasi dari pada mereka yang bekerja untuk waktu yang lebih singkat. Kreitner dan Kincki (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang menggambarkan bahwa seseorang mengenal organisasi dan tujuan-tujuan dari organisasi tersebut.

Penulis menyimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap yang dimiliki seseorang untuk ikut serta terlibat dan memiliki kemauan yang kuat dan tulus untuk mencapai tujuan perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi, cenderung akan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja juga akan lebih tekun dan berupaya mencapai apa yang sudah menjadi visi organisasi.

### **Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasi merupakan sejauh mana anggota organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka (Saldanha, Supartha, & Riana, 2019). Keadilan organisasional adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja (Ihsan, dkk, 2019). Keadilan organisasional terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan yang terkait dengan pendistribusian sumber- sumber imbalan, perlakuan, keluaran akibat sesuatu yang memengaruhi kesejahteraan pegawai. Keadilan prosedural adalah cara dengan apa keluaran dialokasikan bukan khusus mengenai keluaran sendiri. Sedangkan keadilan interaksional adalah mengenai bagaimana seseorang memperlakukan orang lain (Wirawan, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan sebuah persepsi yang dimiliki seseorang tentang kebijakan, perlakuan organisasi terhadap dirinya. Hal ini mencakup tentang keadilan atas kompensasi yang diterima, perhatian atasan, maupun perlakuan atasan terhadap karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dirasakan setelah karyawan melakukan perbandingan antara apa yang diharapkan dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya (Ningkiswari dan Wulandari, 2018). Seseorang yang sudah memiliki kepuasanterhadap pekerjaannya maka dikatakan bahwa secara emosional mampu bekerja di lingkungan tersebut (Lestari, 2016). Kepuasan kerja timbul sebagai hasil dari persepsi seseorang mengenai seberapa baik pekerjaan bagi seseorang yang dapat memberikan hal yang dinilai penting atau menarik (Lestari, 2016).

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan adanya sikap positif ataupun perasaan positif atas segala yang diterimanya sebagai imbalan atas hasil kerjanya selama bekerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti kepuasan atas gaji yang diterimanya, kepuasan atas keadilan promosi, kepuasan atas kondisi pekerjaan, kepuasan atas kondisi lingkungan kerja, kepuasan atas sikap atasan, kepuasan atas rekan kerja dan lain-lain.

### **Keterkaitan antara Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Rivai, dkk (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap pekerajanya (Azash dan Thirupalu, 2017). Saldanha dkk (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa bahwa persepsi anggota *Chief Agent* dalam PNTL menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja anggota *Chief Agent* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional di Policia Nacional De Timor-Leste (PNTL). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ihsan dkk (2019) juga menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan yang sama juga disampaikan oleh Wahyuni dan Puspitadewi (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan organisasional.

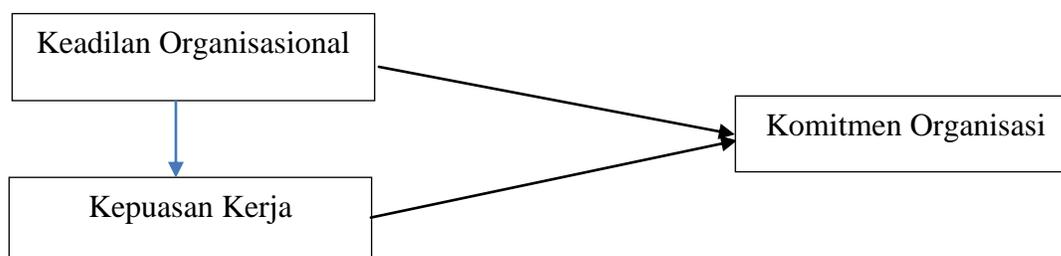
### **Keterkaitan antara Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomi dkk (2019) dalam penelitiannya mencoba membuktikan secara empiris pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pada perubahan, Dalam penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa keadilan distribusi memiliki *discriminant validity* tertinggi terhadap komitmen pada perubahan. Hasil penelitian menyimpulkan Keadilan interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pada perubahan. Hasil penelitian yang lain juga menunjukkan adanya pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi (Widarianti dan Sintaasih, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Safdar dan Liu (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasi.

### **Keterkaitan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan lebih loyal dan berkomitmen dalam bekerja (Rivai dkk, 2019). López-Cabarcos dkk (2015) dalam artikelnya mengutip bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor dari komitmen kerja. Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku karyawan, yaitu komitmen (Sentot Kristanto dkk, 2013).

Berdasarkan beberapa kajian literatur yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka konseptual seperti pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## **2. Metode Penelitian**

Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti, oleh karena itu penulis berpedoman kepada rumus yang dikemukakan oleh Frendy (Sriwidodo & Sumaryanto, 2017) perhitungan untuk sampel jika populasi tidak diketahui sebesar 96,04 responden. Pengambilan sampel juga berpedoman kepada ketentuan dalam *Structural Equation Modeling* yaitu jumlah sampel direkomendasikan minimal

200 (Hair dkk, 1998). Peneliti menyebarkan kuisisioner sebanyak 272 kuisisioner untuk mengantisipasi kuisisioner yang tidak bisa digunakan atau tidak dikembalikan. Kuisisioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 217 kuisisioner. Sehingga responden dalam penelitian ini sebanyak 217 responden. Variabel dalam penelitian terdiri dari tiga variabel yaitu keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keadilan organisasional diadopsi dari Kristanto (2015) menggunakan lima item pernyataan (sebagai contoh, “gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan”). Kepuasan kerja diadopsi dari Nanjundeswaraswamy (2019) sebanyak lima item pernyataan (sebagai contoh, “merasa puas atas kompensasi yang diterima”). Pernyataan untuk komitmen organisasional diadopsi dari pendapat Meyer dan Allen, (1991) sebanyak enam item pernyataan (sebagai contoh, “bahagia bekerja diperusahaan ini”). Skala pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala likert yaitu 1-5 (1 : sangat tidak tinggi, 2 : tidak tinggi, 3 : kurang tinggi, 4: tinggi, 5: sangat tinggi). Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan bantuan *Software Amos* versi 23.

### 3. Temuan Penelitian

#### 3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam suatu variabel penelitian tersebar secara normal atau tidak. Menurut Schumacker dan Lomax (2010) kriteria normalitas sebuah data penelitian dapat dilihat dari nilai  $cr < \pm 2.58$ . Nilai skewness dan kurtosis dari semua indikator berada dibawah  $< 2.58$  (Schumacker dan Lomax, 2010). Hasil uji normalitas seperti terlihat pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai CR sebesar 1,569. Hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini;

Tabel 1. Uji Normalitas

Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KOMIT1	-,297	-1,784	-,029	-,088
KOMIT2	-,229	-1,376	-,128	-,384
KOMIT3	-,078	-,467	-,290	-,871
KOMIT4	-,039	-,233	-,373	-1,123
KOMIT5	-,109	-,655	-,250	-,752
KOMIT6	-,118	-,710	-,122	-,368
KK1	-,062	-,371	-,316	-,951
KK2	-,013	-,076	-,448	-1,346
KK3	-,032	-,194	-,283	-,851
KK4	,073	,442	-,399	-1,199
KK5	-,120	-,724	-,247	-,744
KO1	-,206	-1,239	-,161	-,483
KO2	-,177	-1,061	-,177	-,532
KO3	-,006	-,036	-,343	-1,031
KO4	-,466	-2,804	,185	,557
KO5	-,167	-1,002	-,213	-,639
Multivariate			5,113	1,569

### 3.2 Model Pengukuran

Model pengukuran dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* merupakan tahapan yang dilakukan dalam *Structural Equation Modeling*. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauhmana bentuk hubungan antara variabel manifest atau indikator dengan variabel latennya. Menurut Hair et al (2017) nilai faktor loading diharapkan lebih besar 0.50, nilai CR (composite reliability) direkomendasikan  $\geq 0.70$  dan AVE (*average variance extracted*)  $\geq 0,50$ . Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki loading factor lebih besar dari 0.50, nilai CR lebih besar dari 0,70, nilai AVE lebih besar dari 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam mengukur variabel latennya adalah valid dan reliable. Oleh karena itu dapat dilanjutkan dengan pembentukan model SEM.

Tabel 2. Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Factor Loading	CR	AVE	Keterangan
Keadilan Organisasional	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan (KO1)	0,729	0.858	0.5467	Valid dan Reliabel
	Merasa bahwa keputusan perusahaan ini sama terhadap setiap karyawan (KO2)	0,686			
	Karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat (KO3)	0,776			
	Merasa diperlakukan sama oleh atasan (KO4)	0,764			
	Atasan tidak menutupi informasi terhadap karyawan (KO5)	0,739			
Kepuasan Kerja	Merasa puas atas kompensasi yang diterima (KK1)	0,63	0,844	0,520	Valid dan Reliabel
	Merasa puas dengan rekan kerja (KK2)	0,700			
	Merasa puas dengan kondisi kerja Merasa puas dengan kesempatan karir (KK3)	0,712			
	Merasa puas dengan kerajsama tim dalam bekerja (KK4)	0,756			
	Merasa puas dengan sikap atasan (KK5)	0,741			
Komitmen Organisasi	Bahagia bekerja diperusahaan ini (KOMIT1)	0,685	0,878	0,538	Valid dan Reliabel
	Masalah perusahaan ini juga merupakan masalah saya (KOMIT2)	0,695			
	Sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini. (KOMIT3)	0,636			
	Saya tidak memiliki banyak pilihan untuk meninggalkan perusahaan ini (KOMIT4)	0,706			
	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan tempat kerja (KOMIT5)	0,829			
	Saya merasa memiliki kewajiban untuk bertahan di perusahaan ini (KOMIT6)	0,827			

### 3.3 Uji Kesesuaian Model

Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Uji Kesesuaian Model

Kriteria	Hasil	Keputusan
<i>Cmin/DF</i>	1.499	Good Fit
<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	0.898	Marginal
<i>The goodness of Fit Index (GFI)</i>	0.924	Good Fit
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.969	Good Fit
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	0.963	Good Fit
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0.048	Good Fit

Menurut Hair dkk (2017) beberapa kriteria uji kesesuaian model dalam *Structural Equation Modeling*. Kriteria tersebut adalah *Adjusted GFI (AGFI)* > 0.90, *Goodness\_of Fit Index (GFI)* > 0.90, *CFI* > 0.90, *TLI* > 0.90, *RMSEA* < 0.08, and *RMR* < 0.05 (Hair et al, 2017). Hasil uji kesesuaian model seperti terlihat pada Tabel 4 menunjukkan bahwa model dalam penelitian masuk dalam kriteria fit model. Hal ini mengandung makna bahwa matriks kovarian sampel tidak berbeda dengan estimasi matriks kovarian populasi yang dihasilkan, dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa keragaman yang ada pada sampel sesuai atau representatif dengan keragaman yang ada pada populasi.

### 3.4. Uji Hipotesis

Keputusan untuk menentukan sebuah hipotesis diterima atau ditolak dapat kita lihat darini nilai critical ratio yang direkomendasikan yaitu lebih besar dari 1.96 dan nilai *sig. probability* lebih kecil dari 0.05 (Byrne, 2010). Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

	Bentuk Hubungan	Standardized Regresion Weigh	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<--- Keadilan_Organisasional	,613	6,998	.000
Komitmen_Organisasi	<--- Keadilan_Organisasional	,268	3,051	.002
Komitmen_Organisasi	<--- Kepuasan_Kerja	,509	5,248	.000

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Uji Hipotesis 1

Uji hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh koefisien regresi sebesar 0,613 dengan nilai t hitung (CR) 6,998 > 1,96 dan P-value sebesar 0.000. Oleh karena itu dapat diinformasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Uji Hipotesis 2

Uji hipotesis kedua adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh koefisien regresi sebesar 0,268 dengan nilai t hitung (CR) 3,051 > 1,96 dan P-value sebesar 0.002. Oleh karena itu dapat diinformasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

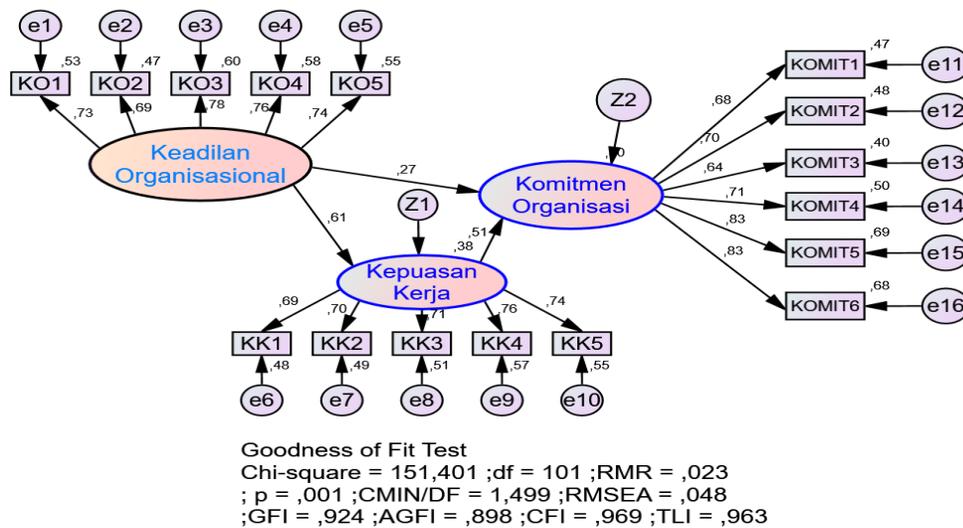
### 3. Uji Hipotesis 3

Uji hipotesis ketiga adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh koefisien regresi sebesar 0,509 dengan nilai t hitung (CR) 5,248 > 1,96 dan P-value sebesar 0.000. Oleh karena itu dapat diinformasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

### 4. Uji Hipotesis 4

Pada hipotesis keempat akan diuji apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Pengujian dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil uji mediasi kepuasan kerja antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan *Sobel Test* menunjukkan bahwa diperoleh nilai t-hitung sebesar 4.384 dan p-value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

Hasil akhir model persamaan struktural dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural

### 4. Pembahasan

Penelitian ini mengkaji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian berkaitan dengan keadilan organisasional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Namun dalam penelitian ini, kami melakukan penelitian pada Sektor UKM di Kabupaten Labuhanbatu dari perspektif sumber daya manusianya dan diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada UKM di Kabupaten Labuhanbatu secara positif dan signifikan. Artinya setiap adanya peningkatan keadilan organisasional akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan pada UKM di Kabupaten Labuhanbatu. Sebaliknya jika adanya penurunan keadilan organisasional maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun. Temuan ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indrayani dan Suwandana, (2016) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Temuan yang sama ditemukan oleh Rai (2013) yang menemukan bahwa ada pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diperhatikan oleh organisasinya

akan merasa puas dan memiliki ciri seperti perasaan positif dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik (Wahyuni dan Puspitadewi, 2019). Pengujian hipotesis kedua menunjukkan ada pengaruh antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sesuai juga dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Friday dan Ugwu (2019) dan Tomi, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya apabila karyawan puas dalam bekerja maka komitmen karyawan tersebut untuk memajukan usaha akan semakin tinggi pula. Sebaliknya jika kepuasan kerja tidak tercipta maka karyawan akan memiliki komitmen yang rendah dalam bekerja. Temuan penelitian ini juga sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh Rivai dkk (2019) ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil temuan yang sama juga ditemukan oleh López-Cabarcos, dkk (2015) menemukan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang positif akan memberikan efek yang baik untuk para karyawannya, perasaan positif yang dimilikinya akan memunculkan suatu keinginan untuk mengeluarkan usaha yang lebih dalam mengerjakan apa yang telah disyaratkan di uraian pekerjaannya (Wahyuni dan Puspitadewi, 2019). Pengujian peran mediasi kepuasan kerja yang membentuk hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen juga telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terbukti adanya peran mediasi kepuasan kerja antara keadilan organisasional terhadap komitmen. Dengan kata lain untuk efek keadilan organisasional terhadap komitmen secara langsung lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan itu juga. Perusahaan yang memperhatikan rasa keadilan terhadap karyawan akan membuat karyawan merasa puas dan pada akhirnya akan lebih berkomitmen dalam memajukan perusahaan. Disamping itu ditemukan juga bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

### 5.2. Saran

Karyawan merupakan salah aset penting dan memiliki peran terhadap kemajuan UKM yang ada di Kabupaten Labuhanbatu. Oleh karena itu diperlukan karyawan yang memiliki komitmen kerja tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling besar terhadap komitmen kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mewujudkan keadilan organisasional untuk semua karyawan.

## References

- Azash, S., & Thirupalu, N. (2017). Scale for measuring job satisfaction – a review of literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 5(3), 114–123.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with amos. in *structural equation modeling with amos basic concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Colquitt, Lepine, & Wesson. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw, Hill.
- Friday, E. O., & Ugwu, J. N. (2019). Organisational justice and employee commitment of selected private

- secondary. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(1), 18–30.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior, managing people and organizations*. Boston: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Anderson, R. ., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall, International, Inc.
- Hutagalung, I. D. N., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan turnover intention karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 221. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p09>
- Ihsan, D., Fitria, Y., & Syahrizal. (2019). Pengaruh keadilan organisasional terhadap intensi keluar pada karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(1), 36–45.
- Indrayani, L., & Suwandana, I. (2016). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 255268.
- Kreitner, R., & Kincki, A. (2014). *Perilaku organisasi, Edisi 9 Buku ke 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *jurnal manajemen dan kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98.
- Lestari, I. D. (2016). Kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen. *Sosio-E-Kons*, 8(1), 15–24.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272.
- Meyer, P. J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193–220. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>
- Ningkiswari, I. A., & Wulandari, R. D. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan rumah sakit mata undaan surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 5(2), 162. <https://doi.org/10.20473/jaki.v5i2.2017.162-167>
- Noraazian, & Khalip. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16–23. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2464>
- Nurmaladita, & Warsindah, L. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada karyawan bank bni kantor cabang utama margonda, depok, jawa barat. *Seminar Nasional Cendekiawan 2015*, (2015), 746–754.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260–284. Retrieved from <http://library.gcu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90596083&site=ehost-live&scope=site>
- Rivai, H. A., Reza, D. Y., & Lukito, H. (2019). Distributive justice, job satisfaction and organizational commitment as antecedents of employee performance: a study in indonesia national health insurance workers. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100(Icoi), 670–676. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.117>
- Safdar, S., & Liu, S. (2019). The influence of justice on commitment of pakistani bankers: job satisfaction as mediator. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–11.
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., & Riana, G. (2019). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional polícia nacional de timor-leste (Pntl). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 137. <https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i02.p02>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Taylor & Franciss Group.
- Sentot Kristanto, Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2013). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Solusi*, 5(2), 308–329.

- Sriwidodo, U., & Sumaryanto. (2017). Analisis Faktor-Faktor Berpengaruh Terhadap Perencanaan Investasi. *Research Fair Unisri 2017*, 1(1).
- Tomi, Febri, D., & Zaitul. (2019). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pada perubahan. *simposium nasional magister 3, At Program Pascasarjana, Universitas Bung Hatta*, 2(2).
- Wahyuni, T., & Puspitadewi, N. W. S. (2019). Hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada karyawan pt x. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(3), 1–7.
- Widarianti, I. G. A. R., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6242. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p19>
- Wirawan. (2015). *Manajemen sumber daya manusia indonesia*. Depok: Rajawali Press.