



DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI : KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN INTERAKSIONAL (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

M. Afuan¹

Universitas Putra Indonesia YPTK, email : m.afuan@upiyptk.ac.id

Corresponding author: M. Afuan¹

Abstract : Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview Determinasi Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2): Keadilan Distributif (X1) dan Keadilan Interaksional (X2), Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia. Hasil dari library research ini adalah bahwa: 1) Keadilan Distributif (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1); 2) Keadilan Interaksional (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1); 3) Keadilan Distributif (X1) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi (Y2); 4) Keadilan Interaksional (X2) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi (Y2); dan 5) Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi (Y2).

Keyword : *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keadilan Distributif, Keadilan Interaksional.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 dan Strata 3, diwajibkan untuk melakukan riset dalam bentuk skripsi, tesis dan disertasi. Begitu juga bagi dosen, peneliti dan tenaga fungsional lainnya aktif melakukan riset dan membuat artikel ilmiah untuk di publikasi pada jurnal-jurnal ilmiah.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan dosen muda juga peneliti lainnya, kesulitan untuk mencari artikel pendukung dalam riset sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel sebagai peneliti yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang di teliti, untuk melihat hubungan antar variable dan membangun hipotesis, juga sangat diperlukan pada bagian pembahasan hasil penelitian.

Artikel ini membahas pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, (Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Tentu tidak semua faktor yang mempengaruhi Perilaku Pimpinan dan Negosiasi pada artikel ini, ini hanya sebagian kecil saja yang akan di kaji dan di review.

Secara rinci tujuan dari penulisan "*Literature Review Paper*" ini adalah mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel exogen Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap variabel endogen Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang akan di rumuskan masalah yang akan di bahas pada artikel literature review agar lebih focus pada kajian pustaka dan hasil serta pembahasan nanti, yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh atau hubungan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja.
- 2) Bagaimana pengaruh atau hubungan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja.
- 3) Bagaimana pengaruh atau hubungan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi.
- 4) Bagaimana pengaruh atau hubungan Keadilan Interaksional terhadap Organisasi.
- 5) Bagaimana pengaruh atau hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai titik dimana seorang karyawan merasa bahwa ganjaran yang mereka terima atas pekerjaannya sama dengan kontribusi yang mereka lakukan pada organisasi, termasuk di dalamnya kebijakan organisasi (Fatt et al., 2010). Menurut (Crow et al., 2012), kepuasan kerja merupakan perasaan yang bersifat subjektif tentang seberapa mampu organisasi memenuhi keinginan karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya sebagai bagian dari pekerjaan namun dapat digambarkan sebagai kepuasan hidup, dimana jika pekerjaan mampu memberikan kepuasan maka mampu pula memberikan kepuasan dalam kehidupannya.

Kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya (Ansori & Ali, 2017).

(Aima et al., 2001) berpendapat kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi oleh pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan (Anshori, 2015) menyatakan kinerja merupakan refleksi atas pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, dan organisasi yang dapat diukur. Hasilnya dapat diukur dengan memberikan umpan balik berdasarkan standar ukuran kualitas dan mutu pada kinerja organisasi tersebut (Kumaat & Dotulong, 2015). Meningkatkan kinerja dilakukan dalam sebuah organisasi yang bertujuan agar targetnya bisa tercapai oleh organisasi tersebut.

Aspek-aspek Standar Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai sebagai kinerja menurut (Mangkunegara & Prabu, 2009) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan
2. Hasil Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kerjasama
6. Kepemimpinan
7. Kreativitas
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung Jawab

Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins dalam (AYU, 2017) yaitu :

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu, Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen Kerja, Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”

Variabel Kepuasan Kerja (Y1) ini sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Fatt et al., 2010), (Ansori & Ali, 2017), (Aima et al., 2001), (Anshori, 2015), (AYU, 2017).

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keberpihakan karyawan dalam mengikuti segala tujuan-tujuan organisasi dan menjaga stabilitas karirnya di dalam organisasi (Darmawati & Hayati, 2013). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kedekatan seorang karyawan terhadap organisasi yang diukur melalui keterlibatan dan kesetiaan yang dimilikinya (MUHADI, 2007), (Hutapea, 2013).

Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi (Trisnaningsih, 2007).

Dimensi Komitmen

Menurut Mayer, Allen, dan Smith dalam (Sambung, 2016) bahwa ada tiga aspek komitmen yaitu :

1. *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
2. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan

oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.

3. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas

Indikator Komitmen

Organisasi Menurut Lincoln dan Bashaw dalam (Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

1. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Variabel Komitmen Organisasi Y2 ini sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Darmawati & Hayati, 2013), (MUHADI, 2007); (Hutapea, 2013), (Trisnaningsih, 2007), (Sopiah, 2008).

3. Keadilan Distributif

Keadilan distributif (*distributive justice*) melihat keadilan dari kaca mata bahwa keadilan dipandang atas penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan (Blakely et al., 2005).

Keadilan dibagi menjadi tiga John Boatright, Manuel Velasques yaitu (a) Keadilan Distributif (*distributive justice*), yaitu hal-hal yang nikmat untuk didapat dan hal-hal yang menuntut pengorbanan harus dibagi dengan adil, (b) Keadilan Restributif (*retributive justice*), berkaitan dengan kesalahan, hukuman atau denda yang diberikan kepada orang yang bersalah harus bersifat adil, dan (c) Keadilan Kompensatoris (*compensatory justice*), menyangkut tentang kesalahan yang dilakukan, namun menurut aspek lain Hapzi Ali dalam (Wasis, 2020).

Keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya outcome (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi, Tjahjono, 2008, 2010, dan 2011; dalam (Palupi,

2013). Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut. Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi seseorang terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima.

Indikator Keadlian Distributif

Menurut (Cropanzano et al., 2007) ada setidaknya tiga indikator keadilan distributif:

1. Pertama, *Equity*. Memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kepada kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan.
2. Kedua, *Equality*. Menyediakan kompensasi yang setara di antara karyawan.
3. Dan yang ketiga, *Need*. Menyediakan benefit berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan

Variabel Keadilan Distributif X1 sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Cropanzano et al., 2007), (Blakely et al., 2005), (Wasis, 2020), (Palupi, 2013).

4. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional (*interactional justice*) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik, (Jawad et al., 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Sutrisna & Rahyuda, 2015).

(Budiarto & Wardani, 2005), keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Bass et al., 2003). Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi (Faturachman & Walgito, 2002).

Indikator Keadilan Interaksional

Menurut (Cropanzano et al., 2007) ada setidaknya dua indikator keadilan interaksional:

1. *Interpersonal Justice*, Memperlakukan karyawan dengan mulia, sopan, dan terhormat dan
2. *Informasional Justice*, Berbagi informasi yang relevan. Baik antara supervisor dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan.

Variabel X2 sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Jawad et al., 2012), (Sutrisna & Rahyuda, 2015), (Budiarto & Wardani, 2005), (Faturachman & Walgito, 2002).

METODE PENULISAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) atau Manajemen Pemasaran. Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul” Pustaka Terkait” (*Related Literature*) atau Kajian pustaka (“*Review of Literature*”), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna, 2013).

PEMBAHASAN

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian literature review, maka pembahasan artikel ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh / hubungan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh (Bakhshi et al., 2009), keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh (Irawan & Sudarma, 2016) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal berbeda juga ditemukan oleh (YUNIAWAN, 2008) keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih rendah terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributif.

Penelitian yang ditulis oleh (Shan et al., 2015) yang berjudul *Impact Of Organizational Justice On Job Performance In Libraries Mediating Role Of Leader Member Exchange Relationship* ini menemukan bukti yang diambil dari 15 perpustakaan universitas di Islamabad, Pakistan. Data diakumulasikan melalui kuisioner dan dianalisa dengan SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural dan interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Dari ketiganya yang paling kuat pengaruhnya melalui moderator leader-member exchange pada kepuasan kerja karyawan adalah keadilan interaksional.

2. Pengaruh / hubungan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang diteliti oleh (Suliman & Al Kathairi, 2013) dengan judul *Organizational Justice, Commitment and Performance In Developing Countries The Case Of The UAE* menjelaskan, bahwa dari 500 karyawan tetap yang telah diuji dengan SPSS menyatakan keadilan organisasional (prosedural dan interaksional) berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif dan keberlanjutan juga pada kepuasan kerja karyawan. Ditambah lagi, pengaruh mediator komitmen afektif dan keberlanjutan pada kepuasan kerja karyawan sangat tinggi.

Penelitian yang ditulis oleh (Dewi & Sudibya, 2016) dengan judul *Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja* ini dilakukan pada karyawan Batan Waru dengan jumlah responden sebanyak 35 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 26 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja

karyawan, serta keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Pada dimensi keadilan interaksional, maka penelitian ini memperlihatkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung riset yang dilakukan oleh (Masterson et al., 2000), (Nadiri & Tanova, 2010), (McAuliffe & Barnett, 2009), (Zainalipour et al., 2010), dan (Dundar & Tabancali, 2012).

3. Pengaruh / hubungan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan (Yusan, 2012) dan (Ravangard et al., 2013) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi yaitu keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

(Crow et al., 2012) menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen Organisasi.

Peneliti (Budiarto & Wardani, 2005) telah melakukan penelitian dengan pengambilan data pada 133 orang karyawan bagian assembling perusahaan battery X, Jakarta. Setelah dilakukan pengolahan data diperoleh hasil bahwa persepsi terhadap bentuk-bentuk keadilan organisasi secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan dengan pendapat (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996), yang mengatakan bahwa keadilan distributif memiliki kemampuan untuk menciptakan komitmen yang lebih tinggi pada karyawan dibandingkan keadilan prosedural dan interaksional.

4. Pengaruh / hubungan Keadilan Interaksional terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh (Yusan, 2012), menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi tentang keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. (Karim & Rehman, 2012) bahkan menemukan hubungan yang positif antara keadilan dengan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil bagi seluruh karyawan.

(Ravangard et al., 2013) menyatakan keadilan organisasi menjadi alat motivasi dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. (Jawad et al., 2012), dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi. (Aküzüm, 2014) juga

melakukan penelitian dengan, hasil ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi.

5. Pengaruh / hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan (Karim & Rehman, 2012) serta (YUNIAWAN, 2008) didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Suma dan Lesha mempertegas pernyataan tersebut melalui penelitiannya yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan alasan bahwa seorang pegawai akan memprioritaskan pekerjaannya terlebih dahulu dan kemudian memprioritaskan diri pada organisasi. Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja sangat diharapkan oleh pegawai karena kepuasan kerja merupakan cerminan kebahagiaan yang dirasakan atas pekerjaannya.

Pra Riset : Survey Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

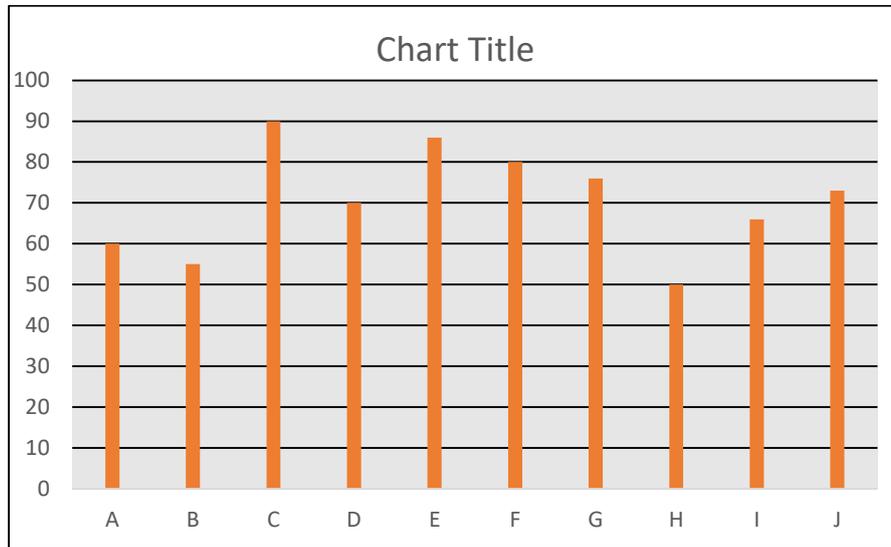
Banyak faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2). Dibawah ini ada 10 Faktor atau variable yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2) pada perusahaan jasa misalnya industry perbankan, perhotelan, asuransi dan perusahaan jasa lainnya. Rekap hasil prariset ini menggunakan skala likert 5 yaitu :

1. Tidak Berpengaruh
2. Kurang berpengaruh
3. Cukup berpengaruh
4. Berpengaruh dan
5. Sangat berpengaruh

Tabel .1.1
Pra Riset

No	Yang Mempengaruhi Y	Nilai	Rank
1	A	60	8
2	B	55	9
3	Keadilan Distributif (C)	90	1
4	D	70	6
5	Keadilan Interaksional (E)	86	2
6	F	80	3
7	G	76	4
8	H	50	10

9	I	66	7
10	J	73	5



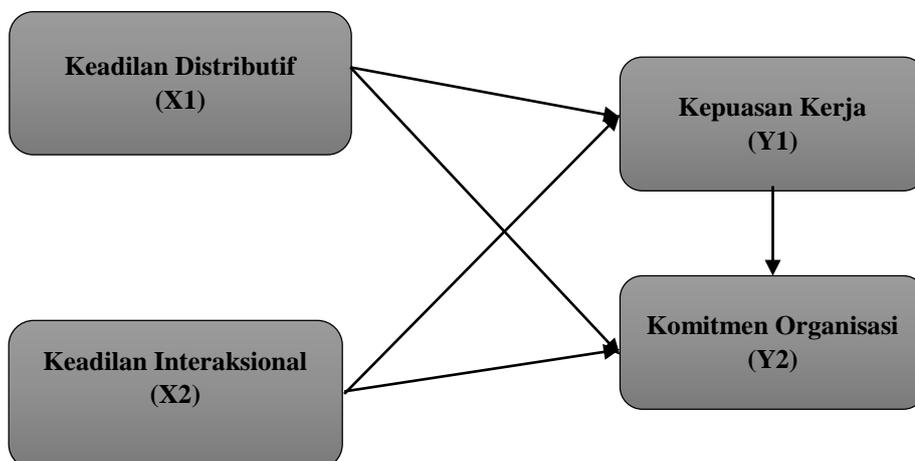
Gambar 1: Grafik hasil Pra Survey

Hasil nya prariset ini bahwa 2 faktor yang dominan mempengaruhi Y1 dan Y2 adalah sebagai berikut :

- Skor tertinggi 1 = Faktor C, sebagai Keadilan Distributif (X1)
- Skor tertinggi 2 = Faktor E, sebagai Keadilan Interaksional (X2)

Conceptual Framework

Berdasarkan rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian studi literature review baik dari buku dan artikel yang relevan, maka di perolah rerangka artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 2: Conceptual Framework

Keadilan Distributif (X1), dan Keadilan Interaksional (X2) berpengaruh Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2) baik secara langsung dan tidak langsung. Selain dari variabel Keadilan Distributif (X1), dan Keadilan Interaksional (X2) yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2), masih banyak variabel lain di antaranya adalah:

- 1) Lingkungan kerja : (Purba et al., 2017), (Sardjijo & Ali, 2017);
- 2) Motivasi kerja : (Riyanto et al., 2017), (Bastari et al., 2020), (Prayetno & Ali, 2017), (Rivai et al., 2017), (Chauhan et al., 2019); dan
- 3) Budaya kerja : (Harini et al., 2020), (Elmi et al., 2016)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan artikel, hasil dan pembahasan, maka dapat di di rumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
2. Keadilan Inreaksional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
3. Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
4. Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

Saran

Bersdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak factor lain yang mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2), selain dari Keadilan Distributif (X1) dan Keadilan Interaksional (X2) pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain apa saja yang dapat memepengaruhi Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2) selain yang di teliti pada arikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aima, H., Rizki Adam, M. M., & Hapzi Ali, C. M. A. (2001). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Leadership*, 5, 5.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J Soc Sci and Education*, 5(1), 96–107.
- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). *Research Methodology*. Deepublish. Yogyakarta.
- Anshori, M. Y. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar, Intellectual Capital, Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi Studi Kasus Pada Industri Hotel Di Jawa Timur. *International Research Journal Of Business Studies*, 3(3).
- Ansori, A., & Ali, H. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(1), 50–60.
- AYU, E. S. (2017). *STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI TRAINING PADA DEPARTMENT FRONT OFFICE (STUDI KASUS PADA HOTEL HORIZON ULTIMA PALEMBANG)*. POLITEKNIK NEGERI SRIWIJAYA.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bastari, A., -, H., & Ali, H. (2020). DETERMINANT SERVICE PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION ANALYSIS AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201108>
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259–273.
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan (studi pada perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3(2), 109–126.
- Chauhan, R., Ali, H., & Munawar, N. A. (2019). BUILDING PERFORMANCE SERVICE THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ANALYSIS, WORK STRESS AND WORK MOTIVATION (EMPIRICAL CASE STUDY IN STATIONERY DISTRIBUTOR COMPANIES). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(1), 87–107.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Darmawati, A., & Hayati, L. N. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Economia*, 9(1), 10–17.
- Dewi, I. A. A. W., & Sudibya, I. G. A. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 5(6).
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781.
- Elmi, F., Setyadi, A., Regiana, L., & Ali, H. (2016). Effect of leadership style, organizational culture and emotional intelligence to learning organization: On the Human Resources Development Agency of Law and Human Rights, Ministry of Law and Human Rights. *International Journal of Economic Research*, 13(8), 8.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (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.
- Faturochman, F., & Walgito, B. (2002). Ketidakberdayaan Pemilik Sawah Dan Ketidakadilan Terhadap Mereka: Kasus Penanaman Tembakau Di Klaten. *Populasi*, 13(1).
- Harini, S., Hamidah, Luddin, M. R., & Ali, H. (2020). Analysis supply chain management factors of lecturer's turnover phenomenon. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Hutapea, B. (2013). Sifat-kepribadian dan dukungan organisasi sebagai prediktor komitmen organisasi guru pria di sekolah dasar. *Hubs-Asia*, 10(1).
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2).
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T. M. (2012). Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39–45.
- Karim, F., & Rehman, O. (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.
- Kumaat, R. J., & Dotulong, L. O. H. (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kota

- Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3).
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2009). Manajemen sumber daya manusia. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya*.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- McAuliffe, T., & Barnett, F. (2009). Factors influencing occupational therapy students' perceptions of rural and remote practice. *Rural and Remote Health*, 9.
- MUHADI, M. (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi pns kantor “x” di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 15–24.
- Prayetno, S., & Ali, H. (2017). Analysis of advocates organizational commitment and advocates work motivation to advocates performance and its impact on performance advocates office. *International Journal of Economic Research*, 14(13).
- Purba, C. B., Arzio, & Ali, H. (2017). The influence of compensation, working environment and organization culture on working productivity of BPJS (workers social security agency) employment staff in Rawamangun Branch. *Man in India*.
- Ravangard, R., Sajjadnia, Z., & Ansarizade, N. (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 hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1), 36–43.
- Rivai, A., Suharto, & Ali, H. (2017). Organizational performance analysis: Loyalty predictors are mediated by work motivation at urban village in Bekasi City. *International Journal of Economic Research*.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3).
- Sambung, R. (2016). Dimensi Komitmen Organisasional: Dampaknya terhadap Perilaku Kerja pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 195541.
- Sardjijo, S., & Ali, H. (2017). Integrating Character Building into Mathematics and Science Courses in Elementary School. *International Journal of Environmental and Science*

Education. <https://doi.org/10.1007/s10648-016-9383-1>

- Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries. *Library Management*.
- Sopiah, S. (2008). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 12(2), 308–317.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries. *Employee Relations*.
- Sutrisna, I. W. W., & Rahyuda, A. G. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit TK II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 3(9).
- Tang, T. L.-P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). *Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment*.
- Trisnaningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 10, 1–56.
- Wasis, W. (2020). E ETIKA BISNIS PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(4), 341–355.
- YUNIAWAN, A. (2008). Pengaruh keadilan prosedural dan distributif terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1).
- Yusan, H. (2012). *Pengaruh persepsi tentang keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero)*.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990.