



## **Peran *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta**

Teguh Yuwono<sup>1</sup>, Dewiana Novitasari<sup>2</sup>, Dhaniel Hutagalung<sup>3</sup>, Ipang Sasono<sup>4</sup>, Nelson Silitonga<sup>5</sup>, Masduki Asbari<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,5</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia

<sup>6</sup>Pelita Harapan University, Indonesia

<sup>4,6</sup>STMIK Insan Pembangunan, Indonesia

\*Corresponding author:kangmasduki.ssi@gmail.com

### **Abstract**

*This study aimed to measure the effect of organizational justice and transformational leadership on organizational commitment of the lecturers of a private higher education institution in Tangerang which are mediated by intrinsic and extrinsic job satisfaction. Data collection was done by simple random sampling to 151 population of employees. The returned and valid questionnaire results were 102 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that organizational justice have a positive and significant effect on intrinsic and extrinsic job satisfaction. Intrinsic and extrinsic job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational justice have a positive and significant effect on organizational commitment. Intrinsic and extrinsic job satisfaction have a significant effect as mediator between organizational justice and organizational commitment. This new research proposed a model for building the organizational commitment among the lecturers of a private higher education institution in Tangerang through enhancing organizational justice with intrinsic and extrinsic job satisfaction as a mediator. This research could pave the way to improve the lecturer readiness in facing the era of education 4.0.*

**Keywords:** *Extrinsic job satisfaction, intrinsic job satisfaction, organizational commitment, organizational justice.*

### **1. Introduction**

Pada umumnya, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten sebagai unsur terpenting pada organisasi dalam mencapai visi organisasi (Asbari, 2015, 2019). SDM berperan

penting dalam mencapai visi organisasi sehingga dibutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Pramono et al., 2020). Keberhasilan dari sebuah organisasi salah satunya mendapatkan pegawai yang kompeten dan mempertahankan agar pegawai tetap

bekerja didalam organisasi. Komitmen organisasional dipandang baik bila pegawai menunjukkan adanya perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaannya, berkeinginan untuk tetap meneruskan bekerja dan adanya sikap loyal terhadap organisasi (Meyer et al., 1993), karena komitmen organisasional dipandang sebagai salah satu cara mencapai dari visi perusahaan (Asbari et al., 2019; Imelda et al., 2020; Kusumaningsih et al., 2020; Yuwono et al., 2020). Mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan cara mementingkan keadilan (Bayasgalan & Gerelkhuu, 2016; Musringudin et al., 2017).

Mempertahankan komitmen pegawai terbaik dapat dibentuk melalui *organizational justice* bagi para pegawai dan dukungan dari anggota organisasi, lebih-lebih dari atasan. *Organizational justice* dimunculkan atas adanya persepsi yang dimiliki oleh pegawai dan dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi. *Organizational justice* didukung dengan adanya penilaian berdasarkan dari dimensi *organizational justice* yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang berkaitan dengan interpersonal dan informasional (Niehoff & Moorman, 1993). Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional (Cheah et al., 2016; Li et al., 2016). Namun, ternyata masih ada penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa tidak terbukti *organizational justice* memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional (Lambert et al., 2007). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel *organizational justice* terhadap komitmen organisasional. Untuk itu, peneliti mengajukan variable (dalam model) kepuasan kerja yang terdiri atas dimensi kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik sebagai variable-variabel mediasi. Selain itu, kepuasan kerja memiliki peranan penting agar pegawai dapat berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Ketika komitmen organisasional ditunjukkan dengan adanya perasaan yang menyenangkan bagi para pegawai, perasaan menyenangkan itu disebabkan adanya bentuk kepuasan kerja

yang dirasakan oleh para pegawai sehingga menggambarkan perilaku organisasional dari pegawai yakni komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan adanya sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Menelaah atas pentingnya sebuah organisasi untuk berupaya meningkatkan komitmen organisasional, serta berdasarkan adanya temuan *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengeksplorasi lebih dalam dan meluas terkait hubungan dan pengaruh *organizational justice*, dan job satisfaction terhadap *organizational commitment* pada dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang, Indonesia.

## 2. Literature Review and Hypotheses Development

### 2.1. *Organizational justice*

*Organizational justice* diartikan sebagai adanya persepsi dari pegawai dalam merasakan keadilan yang terjadi di dalam organisasi. Keadilan ini menunjukkan adanya dedikasi dan aksi dari pihak manajemen terhadap pegawai melalui adanya moral yang baik melalui standar etika, agama atau hukum (Greenberg, 1990). Persepsi mengenai sesuatu rasa adil atau tidak adil bagi pegawai sangatlah penting. Ini akan mempengaruhi perilaku pegawai, yakni keinginan untuk keluar dari pekerjaan, kepuasan kerja pegawai, komitmen terhadap pekerjaan dan keterlibatan dalam bekerja (Agistiawati et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Sudyono, Fikri, et al., 2020; Sudyono, Goestjahjanti, et al., 2020). Rasa adil bagi organisasi sendiri akan berdampak terhadap sikap pegawai menerima keadilan secara baik, yang akan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi, terciptanya kerja sama tim, serta pegawai memiliki rasa kebanggaan terhadap organisasinya dan mengurangi terjadinya konflik antara pimpinan dan pegawai. Merujuk pada penjelasan teori dan dimensi dari (Moorman, 1991), indikator *organizational justice* adalah indikator keadilan distributive, indikator keadilan procedural, dan indikator keadilan interaksional

### 2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dinyatakan sebagai sikap yang dimunculkan oleh para pegawai baik itu negatif maupun positif terhadap pekerjaan mereka (Greenberg, 2011). Kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang, berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya (S. P. Robbins & Judge, 2001). Selanjutnya, (Weiss et al., 1967) telah menunjukkan adanya tiga dimensi kepuasan kerja yang merujuk pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan secara general. Penelitian ini menggunakan 2 dimensi yang mencakup 18 indikator, yakni pertama, kepuasan intrinsik, yakni merupakan kepuasan yang berhubungan dengan keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik di mana kepuasan ini muncul dari adanya faktor intrinsik. Kedua, kepuasan ekstrinsik, yakni merupakan kepuasan yang dirasakan akibat adanya pengaruh dari faktor ekstrinsik (faktor luar) seperti adanya imbalan yang diperoleh dari individu di mana imbalan tersebut bisa dalam bentuk gaji maupun penghargaan serta pengakuan atas keberhasilan. Sebagaimana Herzberg (2003) membagi hanya adanya kelompok faktor intrinsik dan ekstrinsik dari kepuasan kerja.

### 2.4. Komitmen Organisasional

Memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi merupakan bentuk dari munculnya perilaku pegawai terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Komitmen adalah salah satu bentuk identifikasi terhadap keadaan pegawai yang memihak terhadap organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan terhadap organisasi tersebut (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Komitmen organisasional mengimplikasikan penerimaan terhadap arah dan tujuan organisasi serta keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014). Hal ini dimaksudkan adanya tekad yang tinggi dari seorang pegawai untuk tetap bertahan pada sebuah organisasi dalam rangka ikut mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasional juga dimaknai sebagai keinginan kuat untuk tetap

sebagai bagian dari anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai visi dan misi organisasi; penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi untuk meraih keberhasilan dan kemajuan berkelanjutan (Luthans, 2005). Seiring dengan perkembangan teori komitmen organisasional, merujuk pada (Allen & Meyer, 1990) yang mengemukakan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan karakteristik dari hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional memberikan cerminan anggota dari sebuah organisasi tersebut dalam memberikan loyalitas dan kontribusinya terhadap organisasi. Berdasarkan teori yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional cenderung mengungkapkan perasaan yang dimiliki oleh para pegawai yang memberikan gambaran sebagai bentuk keinginan, kebutuhan dan tanggung jawab bagi para pegawai terhadap organisasinya.

### 2.5. Hubungan *Organizational justice* dan Kepuasan Kerja

*Organizational justice* memberikan dampak yang sangat besar terhadap kepuasan kerja pada pegawai (Cheah et al., 2016; Jiang et al., 2015; Li et al., 2016; Minibas-Poussard et al., 2017; Rahman et al., 2016). *Organizational justice* merupakan bagian yang penting dalam sebuah proses organisasi yang akan memberikan pengaruh terhadap para pegawai dalam mencapai kepuasan kerja (Afridi & Baloch, 2018; Ajala, 2017; Bayarçelik & Findikli, 2016; Kashif et al., 2016). Pada umumnya, pegawai yang merasakan adil ketika keadilan distributif diterima sesuai dengan apa yang telah pegawai tersebut berikan kepada perusahaan atas usaha penyelesaian pekerjaan. Selain dari itu, pentingnya untuk mengingat keadilan prosedural dalam upaya mencapai kesepakatan antar dua belah pihak sesuai dengan regulasi yang telah ditentukan. Dalam pencapaian kepuasan kerja pegawai tentulah peranan dari manajer sangat diperlukan dalam menjaga adanya keadilan interaksional yang berkaitan

dengan sikap untuk saling menghormati dan menghargai serta saling terbuka dalam hal komunikasi. Secara keseluruhan, kedilan organisasi memberikan manfaat praktis terhadap kepuasan kerja. Belum banyak peneliti yang mengeksplorasi hubungan *organizational justice* dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, dalam hal ini kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik (Calvo-salguero et al., 2011; Randolph, 2005). Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

*H1: Diduga organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik pada dosen perguruan tinggi swasta di Tangerang*

*H2: Diduga organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ekstrinsik pada dosen perguruan tinggi swasta di Tangerang*

## **2.6. Hubungan Organizational justice dan Komitmen Organisasional**

Organisasi yang mampu untuk memberikan *organizational justice* baik dari segi keadilan distributif, keadilan prosedural maupun keadilan interaksional, maka komitmen organisasional bagi para pegawai tentulah akan meningkat (Jang et al., 2019; Jiang et al., 2015). Komitmen organisasional dipengaruhi atas adanya keadilan dari distributif dan keadilan procedural, (Rahman et al., 2016) menyatakan komitmen organisasional yang terjadi pada guru disebabkan adanya *organizational justice*, dimana hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian secara adil terhadap pegawai. Keadilan interaksional akan memberikan pengaruh terhadap komitmen (Li et al., 2016). Kesimpulannya, *organizational justice* merupakan salah satu hal yang akan mempengaruhi komitmen organisasional pada pegawai (Cheah et al., 2016). Dalam teori *organizational justice*, dimensi keadilan interaksional cenderung akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal inilah disebabkan adanya bentuk interaksi dari keadilan interpersonal yang terjalin antara pegawai kepada manajernya. Adapun bentuk dari keadilan interpersonal yang dapat membangun komitmen organisasional biasanya dengan

adanya perlakuan dari manajer untuk memuliakan, menghormati dan adanya rasa sopan dalam berinteraksi pada pegawainya (Kreitner & Kinicki, 2014). Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

*H3: Diduga organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.*

## **2.7. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Penelitian terdahulu menemukan bukti bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Bayarçelik & Findikli, 2016; Lambert et al., 2019). Demikian juga para peneliti lainnya yang membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Çulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019). Seperti yang dijelaskan (Weiss et al., 1967) mengenai kepuasan kerja bisa berdasarkan kepuasan intrinsik dalam wujud berdasarkan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya, bias juga dalam bentuk kepuasan ekstrinsik dalam wujud imbalan yang sesuai didapatkan atas pekerjaan yang diemban bahkan kepuasan yang didapatkan atas lingkungan pekerjaan yang mendukung pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Belum banyak peneliti yang mengeksplorasi hubungan dimensi-dimensi kepuasan kerja, dalam hal ini kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik dengan komitmen organisasional. Dari peneliti yang masih sedikit tersebut, setidaknya ada penelitian yang menemukan bukti bahwa kepuasan intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Ismail & Razak, 2016). Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

*H4: Diduga kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional*

H5: Diduga kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

### 2.8. Hubungan Organizational Justicedan Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

Sebuah organisasi berupaya menciptakan aset sumber daya manusia yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Asbari, Bernarto, et al., 2020; Bernarto et al., 2020; Imelda et al., 2020; Sudiyono, Fikri, et al., 2020). Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variable mediator antara hubungan *organizational justice* dan *organizational commitment*, di antaranya adalah penelitian (Chegini et al., 2019; Saadati et al., 2016). Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

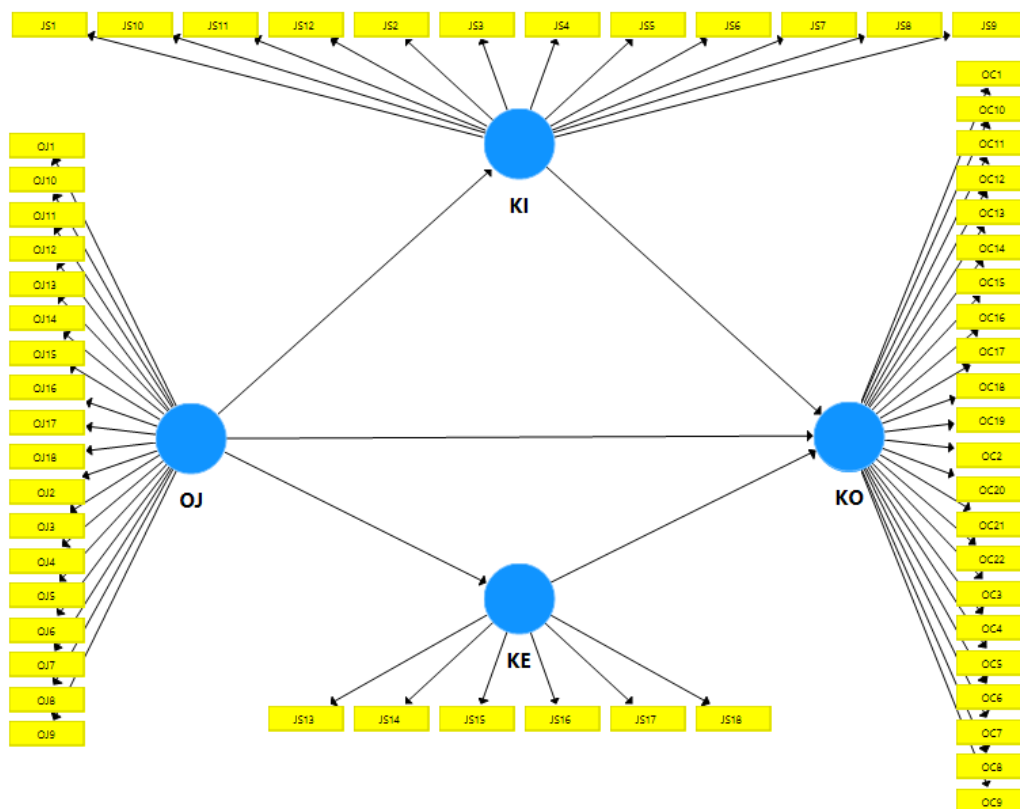
H6: Diduga mediasi kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada

hubungan *organizational justice* terhadap komitmen organisasional.

H7: Diduga mediasi kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan *organizational justice* terhadap komitmen organisasional.

### 2.9. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut (Sekaran & Bougie, 2003) setiap proyek penelitian harus didasari oleh kerangka teoritis yang ilmiah dan rasional, karena hanya dari kerangka teoritis itulah baru bias disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat. Mengacu pada teori dan penelitian terdahulu terdapat hubungan antara variabel yang diantaranya adalah *organizational justice*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *Organizational justice* mengacu pada parameter penelitian (Moorman, 1991), kepuasan kerja mengacu pada parameter penelitian (Weiss et al., 1967) dan komitmen organisasional mengacu pada parameter penelitian (Meyer & Allen, 1991). Penulis membangun model penelitian ini sebagaimana pada Figure 1:



**Figure 1.** Research Model

### 3. Methods

#### 3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh pegawai tetap industry automotive di Indonesia. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *organizational justice* diadaptasi dari (Moorman, 1991) dengan menggunakan 18 items (OJ1-OJ18). Kepuasan kerja diadaptasi dari (Weiss et al., 1967) dengan menggunakan 12 items (JS1-JS12) untuk kepuasan kerja intrinsik dan menggunakan 6 items (JS13-JS18) untuk kepuasan kerja ekstrinsik. Sedangkan, komitmen organisasional diadaptasi dari (Meyer & Allen, 1991) dengan menggunakan 22 items (OC1-OC22). Daftar

items seluruh variable bias dilihat pada appendix. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/ pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/ pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *toolnya*.

#### 3.6. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang yang berjumlah 151 orang. Kuesioner dibagikan dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali dan yang valid adalah 102 sampel (67.55 persen dari populasi).

### 4. Results and Discussion

#### 4.1. Deskripsi Sampel

**Tabel 1.** Informasi Deskriptif Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Usia (per Oktober 2019)	< 30 tahun	35	34.3%
	30 - 40 tahun	10	9.8%
	> 40 tahun	57	55.9%
Masa kerja	< 5 tahun	23	22.6%
	5-10 tahun	61	59.8%
	> 10 tahun	18	17.6%
Ijazah tertinggi	S2	95	93.1%
	S3	7	6.9%

#### 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji

reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi

syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

#### 4.2.1. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali,

2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, ada beberapa indikator atau item yang perlu dikeluarkan dari model. Selanjutnya, setelah itu, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2 berikut:

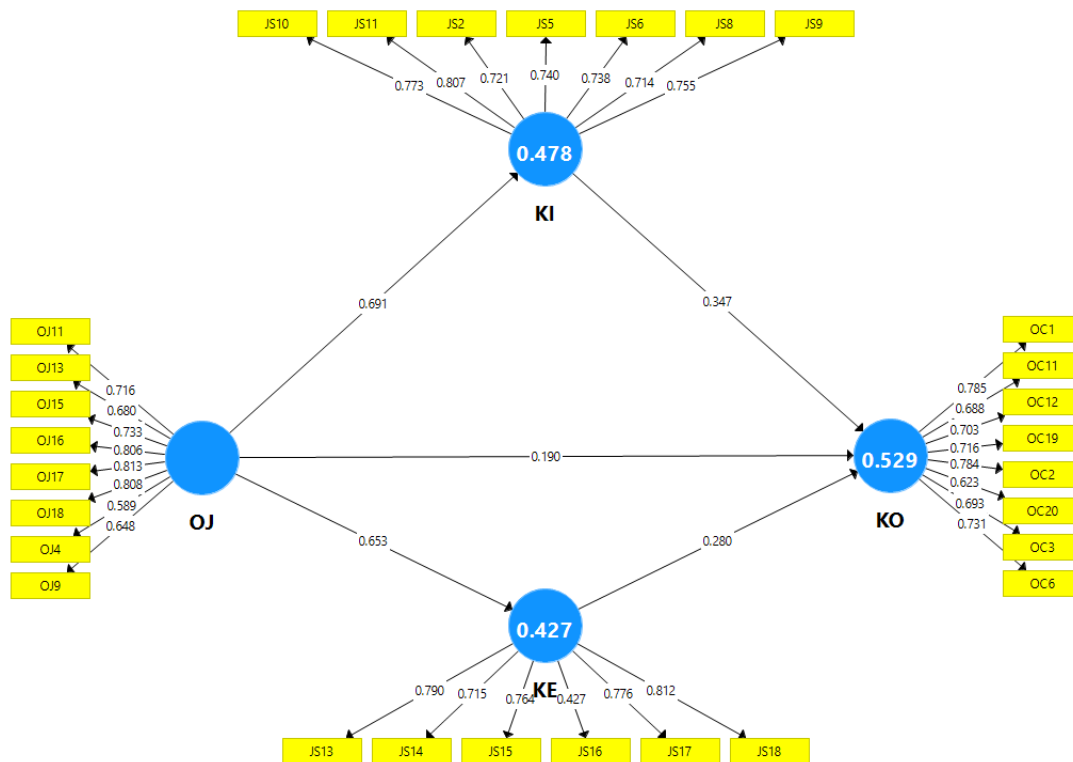


Figure 2. Research Model Valid

Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Organizational justice (OJ)	OJ11	0.716	0.871	0.899	0.530
	OJ13	0.680			
	OJ15	0.733			
	OJ16	0.806			
	OJ17	0.813			
	OJ18	0.808			

	OJ4	0.589			
	OJ9	0.648			
Kepuasan Kerja Intrinsik (KI)	JS10	0.773	0.871	0.900	0.563
	JS11	0.807			
	JS2	0.721			
	JS5	0.740			
	JS6	0.738			
	JS8	0.714			
	JS9	0.755			
	Kepuasan Kerja Ekstrinsik (KE)	JS13	0.790	0.816	0.866
JS14		0.715			
JS15		0.764			
JS16		0.427			
JS17		0.776			
JS18		0.812			
Komitmen Organisasional (KO)	OC1	0.785	0.864	0.894	0.514
	OC11	0.688			
	OC12	0.703			
	OC19	0.716			
	OC2	0.784			
	OC20	0.623			
	OC3	0.693			
	OC6	0.731			

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	KE	KI	KO	OJ
Kepuasan Kerja Ekstrinsik (KE)	<b>0.726</b>			
Kepuasan Kerja Intrinsik (KI)	0.686	<b>0.750</b>		
Komitmen Organisasional (KO)	0.642	0.671	<b>0.717</b>	
<i>Organizational justice (OJ)</i>	0.653	0.691	0.613	<b>0.728</b>

**Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)**

Variables	KE	KI	KO
Kepuasan Kerja Ekstrinsik (KE)			2.138
Kepuasan Kerja Intrinsik (KI)			2.346
Komitmen Organisasional (KO)			
<i>Organizational justice (OJ)</i>	1.000	1.000	2.167

#### 4.2.2. Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk

tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014) . Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.



Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

#### 4.2.3. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang

disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

#### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* terhadap komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6 di bawah ini:

**Tabel 5. Nilai R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja Ekstrinsik (KE)	0.427	0.424
Kepuasan Kerja Intrinsik (KI)	0.478	0.475
Komitmen Organisasional (KO)	0.529	0.521

**Tabel 6. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	OJ ->KI	0.691	0.043	16.189	0.000	Supported
H2	OJ ->KE	0.653	0.061	10.660	0.000	Supported
H3	OJ ->KO	0.190	0.083	2.296	0.022	Supported

H4	KI ->KO	0.347	0.077	4.499	0.000	<i>Supported</i>
H5	KE ->KO	0.280	0.088	3.171	0.002	<i>Supported</i>
H6	OJ ->KI ->KO	0.240	0.056	4.310	0.000	<i>Supported</i>
H7	OJ ->KE ->KO	0.183	0.057	3.227	0.001	<i>Supported</i>

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kepuasan kerja intrinsik (KI) sebesar 0.478 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja intrinsik (KI) mampu dijelaskan oleh variabel *organizational justice* (OJ) sebesar 47.8%, sedangkan sisanya sebesar 52.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kepuasan kerja ekstrinsik (KE) sebesar 0.427 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja ekstrinsik (KE) mampu dijelaskan oleh variabel variabel *organizational justice* (OJ) sebesar 42.7%, sedangkan sisanya sebesar 57.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* komitmen organisasional (KO) sebesar 0.529 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasional (KO) mampu dijelaskan oleh variabel variabel *organizational justice* (OJ), kepuasan kerja intrinsik (KI) dan kepuasan kerja ekstrinsik (KE) sebesar 52.9%, sedangkan sisanya sebesar 47.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 5 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

#### 4.4. Pembahasan

##### 4.4.1. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (OJ ->KI) sebesar 16.189, lebih besar dari 1.96, dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar

0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H1 diterima (terbukti). Hasil penelitian ini mendukung berbagai kesimpulan penelitian sebelumnya (Afridi & Baloch, 2018; Ajala, 2017; Bayarçelik & Findikli, 2016; Kashif et al., 2016). Demikian juga penelitian (Putra & Indrawati, 2018) yang membuktikan bahwa apabila semakin baik *organizational justice* yang dilakukan oleh perusahaan maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai di Hotel Rama Phala Ubud.

##### 4.4.2. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ekstrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (OJ ->KE) sebesar 10.660, lebih besar dari 1.96, dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H2 diterima (terbukti). Hasil penelitian ini mendukung berbagai kesimpulan penelitian sebelumnya (Afridi & Baloch, 2018; Ajala, 2017; Bayarçelik & Findikli, 2016; Kashif et al., 2016). Demikian juga penelitian (Putra & Indrawati, 2018) yang membuktikan bahwa apabila semakin baik keadilan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai.

##### 4.4.3. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini

menyimpulkan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (OJ ->KO) sebesar 2.296, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.022, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H3 diterima (terbukti). Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lambert et al., 2007) yang menemukan bukti bahwa tidak ada pengaruh dari *organizational justice* terhadap komitmen organisasional.

#### **4.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja intrinsik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KI ->KO) sebesar 4.499, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H4 diterima (terbukti). Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ismail & Razak, 2016). Demikian juga para peneliti lainnya, dalam konstruk kepuasan kerja yang tidak dipisahkan dimensinya, telah membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Ćulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019).

#### **4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KE ->KO) sebesar 3.171, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.002, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H5 diterima (terbukti). Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ismail & Razak, 2016). Demikian juga para peneliti lainnya, dalam konstruk kepuasan kerja yang tidak dipisahkan dimensinya, telah

membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Ćulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019).

#### **4.4.6. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja Intrinsik sebagai Mediasi**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja intrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (OJ ->KI ->KO) sebesar 4.310, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H6 diterima (terbukti). Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya peningkatan kepuasan kerja berdasarkan *organizational justice*, maka akan menunjukkan adanya komitmen organisasional para dosen. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Saadati et al., 2016), (Kim & Chung, 2018; Suifan et al., 2017) dan (Lambert et al., 2019) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada hubungan *organizational justice* terhadap komitmen organisasional.

#### **4.4.7. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja Ekstrinsik sebagai Mediasi**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja ekstrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (OJ -> KE -> KO) sebesar 3.227, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.001, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H7 diterima (terbukti). Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai adanya pengaruh peranan mediasi kepuasan kerja ekstrinsik pada hubungan *organizational justice* terhadap komitmen organisasional memberikan pengaruh yang

positif dan signifikan telah terbukti. Hasil dari temuan penelitian saat ini didukung atas temuan dari beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh (Darmawan & Putri, 2017) dan (Mohamad, 2012).

## 5. Conclusions

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kedua, *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketiga, kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Keempat, kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik memediasi hubungan antara *organizational justice* dan komitmen organisasional.

## References

- Afridi, A. A., & Baloch, Q. B. (2018). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237–253.
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/current-issue.html>
- Ajala, E. M. (2017). A RELATIONSHIP STUDY BETWEEN ORGANISATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION AMONG INDUSTRIAL EMPLOYEES IN OGUN STATE, NIGERIA. *AFRICAN JOURNAL FOR THE PSYCHOLOGICAL STUDY OF SOCIAL ISSUES*, 20(2), 26–42. <http://www.ajpssi.org/index.php/ajpssi/article/view/223>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit Dapur Buku.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7325>
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsycouns/article/view/421>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 8875, 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>

- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bayasgalan, T., & Gerelkhuu, T. (2016). THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CULTURE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION: THE CASE OF SUPPORTIVE SERVICE OFFICERS. *Mongolian Journal of Agricultural Sciences*, 19(3), 56–65. <https://mongoliajol.info/index.php/MJAS/article/view/736>
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Beshlideh, K., Sharifi, R., Hashemi, S. E., & Naami, A. (2018). Testing a model of perceived organizational support, citizenship behavior, commitment, job satisfaction and leader-member exchange as consequences of servant leadership in cement factory employees in Kermanshah. *International Journal of Psychology (IPA)*, 12(2), 169–196. <https://doi.org/10.24200/ijpb.2018.115440>
- Calvo-salguero, A., Salinas, J., Martínez-de-Lecea, & Carrasco-González, A.-M. (2011). Work – Family and Family – Work Conflict : Does Intrinsic – Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of General Job Satisfaction ? *The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 145(5), 435–461. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2011.584082> PLEASE
- Cheah, C. S., Pee, V. S. W. C., Yeo, S. F., & Wei, K. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self- efficacy among nurses. *Journal of Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3581>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/01492063900160208>

- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations Tenth Edition*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hazriyanto, & Ibrahim, B. (2019). The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance among lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 151–158. <https://doi.org/10.30880/jtet.2019.11.01.19>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/483>
- Imelda, D., Asbari, M., Purwanto, A., Sestri Goestjahjanti, F., & Mustikasiwi, A. (2020). The Effect of Fairness of Performance Appraisal, Job Satisfaction and Commitment on Employees' Performance: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 2383–2396. <https://doi.org/http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/20519>
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management & Marketing*, XIV(1), 25–40.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2015). *Relationships between organizational justice , organizational trust and organizational commitment : a cross-cultural study of China , South Korea and Australia*. 5192(January 2016). <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>
- Kashif, M., Mahmood, B., & Aijaz, S. (2016). Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan (A Study of Faisalabad). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(6). <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1998/1900>
- Kim, S. J., & Chung, E. K. (2018). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, xxxx, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.11.001>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salemba Empat.
- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees ' Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *TEST Engineering and Management*, 83(March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/6958>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress , job satisfaction , and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice* 35, 35, 644–656. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.001>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on

- job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*.  
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2016). Industrial Marketing Management A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior : The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.006>
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). Penerbit ANDI.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635–1650.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0311>
- Mohamad, M. S. (2012). Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation. *Journal of American Science*, 8(7), 11–19. <http://www.americanscience.org>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Musringudin, Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). JUSTICE AS A MEDIATOR OE THE RELATIONSHIP BETWEEN METHODS OF MONITORING AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–557.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256591>
- Pramono, R., Suyantoko, Purwanto, A., Kristiana, Y., Yuliantoro, N., & Asbari, M. (2020). Implementation of Analysis of Talent Management in Family Business. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 6124–6146.  
<http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/19899>
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DI HOTEL RAMA PHALA UBUD. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2010–2040.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i04.p11>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188–196.  
<https://search.proquest.com/openview/49bad9072f87d212dcd983be9a4d32d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816338>
- Randolph, D. S. (2005). Predicting the Effect of Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction Factors on Recruitment and Retention of Rehabilitation Professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50(1), 49–60.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Perilaku Organisasi (terj)*. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. Prentise Hall.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Bidgoli, M. G., & Bidgoli, A. G. (2016). *The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. 3(1), 10–17. <http://jhsme.muq.ac.ir/article-1-57-en.html>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth edit). John Wiley and Sons, Inc.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership , Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809–11836. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasih, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/489/283>
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0048>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120. <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work-Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524–540. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/526/303>

## Appendix:

### Daftar Variabel dan Items

Variabel	Dimensi	Items	Items Description	Referensi
Organizational justice	Keadilan distributif	OJ1	Mendapatkan imbalan sebagai bentuk tanggung jawab organisasi atas pekerjaan yang saya lakukan.	(Moorman, 1991)
		OJ2	Mendapatkan imbalan secara adil berdasarkan pengalaman kerja yang saya lakukan.	
		OJ3	Mendapatkan imbalan secara adil atas jumlah usaha yang saya lakukan untuk organisasi.	
		OJ4	Mendapatkan imbalan secara adil atas	



			pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.	
		OJ5	Mendapatkan imbalan sesuai kebutuhan secara adil atas tekanan pekerjaan yang dihadapi.	
	Keadilan Prosedural	OJ6	Prosedur dirancang untuk mengumpulkan informasi secara akurat yang diperlukan untuk mengambil keputusan.	
		OJ7	Prosedur dirancang untuk memberikan peluang untuk naik banding atau menentang keputusan.	
		OJ8	Prosedur dirancang agar semua pihak dipengaruhi oleh keputusan yang diwakili.	
		OJ9	Prosedur dirancang untuk menghasilkan standar sehingga keputusan dapat dibuat dengan konsisten.	
		OJ10	Prosedur dirancang untuk mendengar kekhawatiran semua pihak yang terkenadampak keputusan tersebut.	
		OJ11	Prosedur dirancang untuk memberikan umpan balik yang bermanfaat mengenai keputusan dan implementasinya.	
	Keadilan Interaksional	OJ12	Prosedur dirancang untuk memungkinkan permintaan agar melakukan klarifikasi atau adanya tambahan informasi mengenai keputusan yang dibuat.	
		OJ13	Pimpinan menghargai sudut pandang yang dimiliki.	
		OJ14	Pimpinan mampu menekan bias pribadi	
		OJ15	Pimpinan meluangkan waktunya untuk sekedar memberikan <i>feedback</i> mengenai sesuatu yang harus didiskusikan dan implikasinya.	
		OJ16	Pimpinan memperlakukan anda dengan baik dan penuh pertimbangan.	
		OJ17	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak anda sebagai pegawai.	
		OJ18	Pimpinan mengambil langkah untuk membuat keputusan dan cara yang benar.	
Kepuasan Kerja	Kepuasan Intrinsik	JS1	Saya berkesempatan untuk bekerja sesuai kemampuan	(Weiss et al., 1967)
		JS2	Saya merasakan suatu pencapaian ketika bekerja dengan baik	
		JS3	Bekerja adalah kegiatan sehari-hari yang menyibukkan	
		JS4	Saya memiliki kesempatan untuk mengelola apa yang harus dikerjakan orang lain	
		JS5	Saya memiliki kesempatan mencoba suatu metode dalam melakukan pekerjaan	
		JS6	Saya memiliki kesempatan mengerjakan pekerjaan secara mandiri	
		JS7	Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani	
		JS8	Saya bertanggung jawab terhadap penilaian diri	
		JS9	Saya merasa nyaman bekerja dengan kepastian	
		JS10	Saya memiliki kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain	
		JS11	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang di lingkungan kerja	
		JS12	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu	
	Kepuasan Ekstrinsik	JS13	Saya memiliki kesempatan memperoleh hal-hal yang mendukung kemajuan pekerjaan	
		JS14	Saya mampu mempraktekkan kebijakan yang diterapkan di tempat kerja	
		JS15	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	
		JS16	Saya memperoleh pujian ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik	
		JS17	Pimpinan memberikan perhatian yang baik kepada pegawai	
		JS18	Pimpinan mampu membuat keputusan dengan baik	
Komitmen	Komitmen Afektif	OC1	Saya senang untuk menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	(Meyer &

	OC	Saya senang untuk menceritakan tempat saya bekerja kepada orang lain
	2	
	OC	Masalah di organisasi ini merupakan bagian dari masalah saya.
	3	
	OC	Saya memikirkan untuk muda hari kat dengan organisasi lain semudah berkarir saat ini
	4	
	OC	Saya merasa bukan bagian dari keluarga besar organisasi ini
	5	
	OC	Saya merasa tidak terikat secara emosional terhadap organisasi ini
	6	
	OC	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagisaya
	7	
	OC	Saya tidak merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini
	8	
KomitmenK elanjutan	OC	Saya tidak takut dengan apa yang akan terjadi jika berhenti dari pekerjaan pame mikirkan yang lain.
	9	
	OC	Meskipun saya menginginkan, berat bagisaya untuk keluar dari organisasi ini.
	10	
	OC	Terlalu banyak hal yang akan mengganggu
	11	ketika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat ini.
	OC	Saya tidak terlalu rugiketikameninggalkan organisasi ini
	12	
	OC	Bekerja di organisasi ini merupakan
	13	kebutuhan hidup saya
	OC	Saat ini saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meningga lkan organisasi ini.
	14	
	OC	Salah satu dari beberapa konsekuensi serius dari meninggalkan organisasi ini adalah hkelangkaan alternatif yang tersedia.
	15	
	OC	Salah satu alasan saya bertahand organisasi ini adalah kesulitan untuk menemukan
	16	pekerjaan yang cocok dari organisasi lainnya.
KomitmenN ormatif	OC	Saya merasa orang lain mudah saja untuk
	17	berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya.
	OC	Saya tidak yakin etikaseorang harus selalusetiaterhadap organisasinya.
	18	
	OC	Tidak etis bagisaya etikaseorang
	19	mengejarkan orang lain dengan cara melompat dari satu organisasi ke organisasi lain nya.
	OC	Salah satu alasan utama saya terusbekerja
	20	untuk organisasi yakni kepercayaan, kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.
	OC	Meskipun saya mendapatkantawaran
	21	pekerjaan lebih baik ditempat lain, meninggalkan organisasi adalah hal yang tidak benarsaat ini.
	OC	Saya merasa harus ada suatu nilai yang kuat agar tetap setia pada organisasi.
	22	