

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI VARIABEL  
INTERVENING KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN  
PT. LEMBAH KARET PADANG**

**Jefri Candika\* , Lucy Chairuel**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharma Andalas

\*email: [candika67@gmail.com](mailto:candika67@gmail.com)

**ABSTRAK**

*This study aims to determine the effect of organizational justice on organizational commitment through intervening variable job satisfaction at employees of PT. Lembah Karet Padang. The population in this study was 308 people with a sample of 75 employees, sampling technique using slovin method. The analysis technique used in this research is path analysis technique (path analysis) using SPSS. From the results of the study found organizational justice has a positive and significant effect directly on organizational commitment. Organizational justice has a positive and significant impact directly on job satisfaction. Organizational justice with job satisfaction as intervening variable has a positive and significant effect on organizational commitment. The direct impact of organizational justice on organizational commitment is greater than indirect influence through job satisfaction variables. Thus it can be interpreted that job satisfaction does not have an indirect effect of organizational justice on organizational commitment. So it can be concluded that job satisfaction is not proven as intervening variable.*

**Keywords :** *job satisfaction; organizational commitment; organizational justice*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional melalui variabel intervening kepuasan kerja pada karyawan PT. Lembah Karet Padang. Populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 308 orang dengan sampel sebanyak 75 orang karyawan, teknik pengambilan sampel menggunakan metode slovin. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis path (*path analysis*) menggunakan SPSS. Dari hasil penelitian ditemukan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening.

**Kata kunci :** *keadilan organisasional; kepuasan kerja; komitmen organisasional*

---

*Detail Artikel :*

*Diterima : 04 Februari 2018*

*Disetujui : 27 Mei 2018*

*[DOI : 10.22216/jbe.v3i2.3105](https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105)*

---

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang melanda dunia dan adanya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akan meningkatkan persaingan antar organisasi, antara lain, sumber daya manusia (SDM), produk dan lain-lain. Persaingan sumber daya manusia pada saat ini sangat ketat, dengan bebasnya tenaga kerja lain masuk untuk bekerja di Indonesia. Dengan adanya persaingan ini maka organisasi menginginkan prestasi karyawan.

Menurut Scott. A snell, (2014) manajemen (SDM) adalah sistem manajemen formal pada manusia didalam organisasi. Manajemen (SDM) sangat berperan besar dalam proses pengambilan keputusan sehingga bisa mengantarkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang ditunjukkan dengan prestasinya.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Pengelola sistem yang berjalan dengan baik harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi. Ketiga aspek ini pada dasarnya akan meningkatkan mutu sumber daya manusia, terutama karyawan. Dengan adanya mutu karyawan yang baik maka efektivitas organisasi akan berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Efektivitas organisasi tergantung kepada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang diperlihatkan oleh mutu karyawan. Kesejahteraan karyawan perlu diperlihatkan dalam pengelolaan organisasi, karena kesejahteraan karyawan akan memberikan kepuasan kepada karyawan dan akhirnya berdampak pada komitmen organisasi karyawan. Dengan adanya peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka organisasi dapat mempertahankan karyawannya dan mendapatkan keunggulan kompetitif dari sebuah organisasi.

Komitmen merupakan masalah mendasar bagi suatu perusahaan dalam mengelola dan mempertahankan karyawannya. Karena seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan, memiliki tingkat komitmen yang berbeda satu dengan yang lainnya. Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, maka ia akan menunjukkan kinerja terbaiknya dan akan berusaha dengan sebaik mungkin untuk memajukan organisasi. Indrayani dan Suwandana, (2016) komitmen organisasional didefinisikan suatu hal yang ditandai dengan tiga faktor yaitu keinginan yang kuat, keyakinan yang kuat, dan nilai-nilai organisasi.

Disamping itu Suryanatha dan Bayu, (2014) menyatakan rendahnya komitmen dalam organisasi memperlihatkan kurangnya tanggung jawab seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini disebabkan banyaknya organisasi melaksanakan sistem kontrak pada karyawannya, sehingga cukup sulit untuk menerapkan komitmen tersebut. Kondisi ini didukung oleh Indrayani dan Suwandana, (2016) yang menyatakan rendahnya komitmen organisasi berhubungan dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif, seperti keinginan berpindah kerja. Berdasarkan uraian diatas rendahnya komitmen organisasional dilihat dari antara lain sistem kontrak pada karyawan dan sikap perilaku negatif. Sedangkan Suliman dan Kathairi, (2013) menyatakan perusahaan memiliki komitmen dan setia akan lebih produktif hal ini akan lebih menguntungkan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang kurang loyal dan kurang berkomitmen. Untuk itu perlunya kepuasan kerja untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dalam hal peningkatan keuntungan perusahaan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai suatu pekerjaan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya atau dengan kata lain, kinerja karyawan akan memburuk apabila lingkungan kerja seseorang itu tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti, pendapatan yang baik, peluang promosi, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan kepada pekerjaan itu sendiri.

Muhadi, (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi, dimana karyawan yang berkedudukan yang lebih

tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Sedangkan karyawan yang level bawah lebih besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan dikarenakan pekerjaan yang kurang menantang dan otonomi yang relatif lebih rendah. Hal ini biasa terjadi pada karyawan level bawah yang berpendidikan tinggi tapi memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya, salah satunya karyawan dengan level bukan menejer.

Krisnayanti dan Riana, (2015) mengungkapkan bahwa karyawan yang tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, akan berdampak *negative* pada produktivitasnya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tingkat stres dalam bekerja, beban kerja, situasi kerja, pimpinan, dan tingkat gaji. Dalam hal ini organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta mengetahui bahwa seseorang karyawan bekerja mengharapkan kebutuhan dapat terpenuhi. Apabila kondisi ini terwujud, maka akan menimbulkan kepuasan, kenyamanan, serta keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkannya adalah membentuk keadilan dilingkungan kerja. Pada umumnya karyawan memiliki produktivitas yang tinggi dan menjunjung perlakuan yang adil ditempat kerja. Karyawan yang merasa puas dan memutuskan berkomitmen pada sebuah organisasi akan memiliki pendapat dan persepsi tersendiri tentang adil atau tidaknya keputusan yang diambil organisasi. Ketika karyawan merasa adil dalam perlakuan yang dia terima, maka komitmen karyawan cenderung lebih kuat dan tingkat kepuasan karyawan mengalami peningkatan.

Keadilan organisasi adalah merupakan persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diterimanya baik yang berhubungan dengan sikap, perlakuan maupun kompensasi. Keadilan seharusnya dapat dirasakan semua pihak dalam organisasi tetapi semua itu tidak dapat terwujud dengan mudah, bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dilatarbelakangi banyak hal diantaranya, penawaran tenaga kerja yang jauh lebih tinggi dibanding permintaan karyawan yang berakibat pada lemahnya kekuatan daya tawar karyawan kepada perusahaan terhadap kebijakan output organisasional dan output kerja yang mereka terima. Sehingga kebijakan output organisasional dan promosi relatif rendah. Hal ini berdampak pada kompensasi yang kurang memadai, suasana kerja yang tidak menyenangkan dan kesenjangan perlakuan yang diterima karyawan.

PT. Lembah Karet Padang adalah perseroan terbatas yang bergerak dibidang industri pengolahan karet. Kinerja karyawan sangat dibutuhkan pada perusahaan ini yang dapat dilihat dari nilai dan absensi. Tabel dibawah ini memperlihatkan nilai karyawan berdasarkan kriteria presentase dan tingkat absensi karyawan.

**Tabel 1**  
**Nilai Karyawan dan Absensi Karyawan (Januari 2017)**

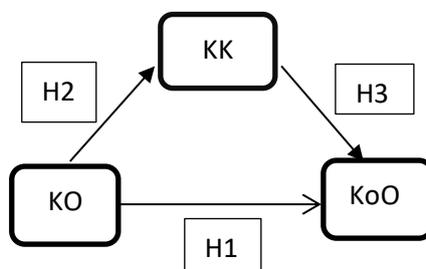
	Nilai Karyawan				Total	Absensi Karyawan							
	81-90	71-80	51-70	50		1	2	3	4	5	6	7	8
Gedung		8			8								
Laboratorium	2	12			14								
Pembelian	1	36			37								
Teknik		24			24								
Satpam		12			12								
Penggilingan	87				87								
Press	2	56			58	6		2					
Cucy lory		16	8		24			7		1		1	
CR		12			12								
Mesin		10			10								
Kontruksi		5			5								

Bengkel	4	2	6	
Listrik	3		3	
Bongkar	8		8	2
Total	92	206	10	308
%	29,87	66,88	3,25	0

Sumber : PT. Lembah Karet Padang

Dari tabel 1 dilihat bahwa adanya perbedaan nilai dan absensi karyawan diberbagai bagian diperusahaan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan masih rendahnya nilai karyawan yang berada pada nilai dari 81 s/d 90 dengan kriteria baik yaitu 29,87%. Sedangkan dari absensi karyawan tidak menunjukkan tingkat absensi yang tinggi. Survei awal pendahuluan memperlihatkan dengan wawancara secara langsung (16 Mei 2017) kepada responden sebanyak lima responden (karyawan) memperlihatkan bahwa dari segi kepuasan kerja mereka puas terhadap pekerjaannya karena karyawan tersebut merasakan kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan karyawan tersebut terdiri dari gaji yang diberikan, fasilitas, keselamatan kerja dan tunjangan. Dari segi keadilan, karyawan tersebut menyatakan adil baik dalam pekerjaan, dan sesama rekan kerja, dan sikap atasan kepada bawahannya, keadilan yang dirasakan karyawan tersebut dilihat dari gaji. Dari segi komitmen, komitmen suatu sikap berpegang teguh kepada perusahaan, dari survei yang peneliti lakukan kepada karyawan menyatakan bahwa, karyawan berkomitmen kepada perusahaan karena karyawan menganggap orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaan ini sudah seperti keluarga, dan merasa nyaman terhadap pekerjaan sehingga karyawan tidak mungkin berhenti atau berpindah keperusahaan lain. Selain itu karyawan juga berkomitmen terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan diperusahaan tersebut dan kecil kemungkinan untuk melanggarnya.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Keterangan:

KO = keadilan organisasional

KoO = komitmen organisasional

KK = kepuasan kerja

H1 : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2 : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui variabel intervening kepuasan kerja.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Noor, (2011) adalah penelitian untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel dari pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan di PT. Lembah Karet Padang dengan objek penelitian ini adalah karyawan PT. Lembah Karet dengan jumlah 308 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan Slovin dengan jumlah sampel 75 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dengan kuesioner serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur path (*path analysis*) menggunakan SPSS.

**Definisi Operasional Variabel**

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator serta skala pengukuran dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini.

**Tabel 2**  
**Variabel Independent dan Variabel Dependent**

<b>Independent</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Keadilan organisasional (X)	Sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama diorganisasi tempat dia bekerja (Gibson, <i>et al</i> , 2012).	1. Sikap atasan yang adil. 2. Kesempatan promosi yang adil. 3. Pengakuan kerja keras. 4. Prosedur penilaian yang adil (Lambert dan Hogan, 2008)	Likert
<b>Dependent</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kepuasan Kerja (Y1)	kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana seseorang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan dengan berbagai macam pandangan dan sikap sebagai bentuk respon atas perasaannya (Eduardus, 2006).	1. Pekerjaan yang adil. 2. Menikmati pekerjaan. 3. Menyukai pekerjaan dibanding orang lain 4. Antusias pada pekerjaan. 5. Rasa tertarik pada pekerjaan. (Lambert dan Hogan, 2008)	Likert
Komitmen Organisasional (Y2)	Sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota disuatu organisasi (Colcuit, <i>et al</i> , 2009).	1. Rasa bangga pada pekerjaan. 2. Rasa loyal pada perusahaan. 3. Kesesuaian nilai pribadi dan organisasi 4. Rasa bangga pada perusahaan. 5. Pekerjaan yang memberi inspirasi. (Lambert dan Hogan, 2008).	Likert

## Teknik Analisis Data

### Uji Validitas dan Reliabilita

Biasanya syarat minimum suatu item tersebut dinyatakan valid apabila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif dan besarnya 0,30 keatas (Sugiyono, 2013). Untuk menguji reliabilitas instrumen dapat menggunakan teknik *Cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0.70 (Ghozali, 2013).

### Uji Asumsi klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik histogram dan normal probanility plot. Apabila pada normal *probability plot* sebaran mengikuti pola garis lurus diagonal, maka uji normalitas dipenuhi (Ghozali, 2013). Selain itu uji normalitas dipertegas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih dari 0,05, maka memenuhi uji normalitas (Ghozali, 2013).

#### Uji Multikolinearitas

Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas diketahui dengan melihat nilai VIF < 10, maka dianggap tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2013).

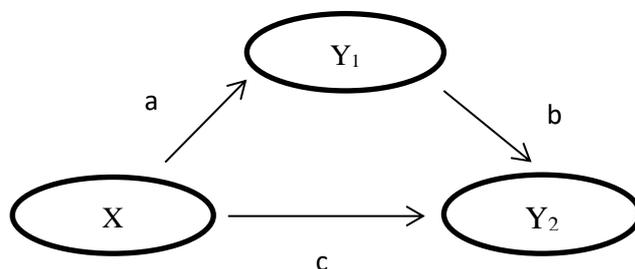
#### Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik plot antara ZPRED dengan SRESID. Apabila titik pada plot menyebar, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

### Analisis jalur (*path Analysis*)

Teknik analisis jalur dapat didefinisikan sebagai perluasan dari analisis linier berganda dalam memperkirakan hubungan kausalitas antara yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas eksogen terhadap variabel terikat endogen (Ghozali, 2013). Dibawah ini merupakan model jalur yang dibuat berdasarkan variabel yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

**Gambar 2**  
**Model Analisis Jalur Penelitian**



X merupakan variabel independen, (Y<sub>2</sub>) merupakan variabel dependen, (Y<sub>1</sub>) Merupakan variabel intervening. Dalam uji pengaruh tidak langsung, dapat dibentuk tiga persamaan umum yaitu (Ghozali, 2013).

- a.  $Y_2 = a_1 + cX$ , untuk menguji X terhadap Y<sub>2</sub> secara langsung.
- b.  $Y_1 = a_2 + aX$ , untuk menguji pengaruh X terhadap Y<sub>1</sub>.
- c.  $Y_2 = a_3 + c'X + b Y_1$ , untuk menguji pengaruh X terhadap Y<sub>2</sub> melalui Y<sub>1</sub>.

Keterangan :

- $a_1$  = konstanta
- $a_2$  = konstanta
- $a_3$  = konstanta
- $b$  = koefisien  $Y_1$
- $c, a$  = koefisien X
- $c'$  = koefisien X
- X = Keadilan organisasional
- $Y_1$  = Kepuasan kerja
- $Y_2$  = Komitmen Organisasional

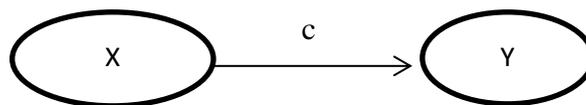
**Uji Intervening**

Ghozali, (2013) menyatakan bahwa untuk menguji pengaruh variabel intervening atau mediasi digunakan metode yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang dikenal sebagai uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening atau mediasi.

Prosedur pengujian efek intervening atau mediasi dilakukan dengan dua langkah :

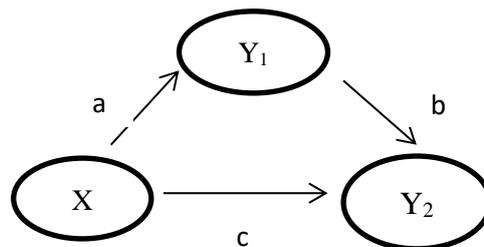
1. Melakukan estimasi pengaruh langsung variabel independen pada variabel dependen.

**Gambar 3**  
**Model Pengaruh Langsung**



2. Melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan.

**Gambar 4**  
**Model Intervening**



Untuk menentukan besarnya pengaruh tidak langsung dapat mengalikan  $a$  kali  $b$ . Agar dapat membuktikan bahwa variabel ( $Y_1$ ) mampu menjadi variabel yang memediasi antara ( $X$ ) terhadap ( $Y_2$ ) maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara ( $X$ ) terhadap ( $Y_2$ ) secara langsung dan ( $X$ ) terhadap ( $Y_2$ ) melalui ( $Y_1$ ) secara tidak langsung. Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, maka ( $Y_1$ ) bisa menjadi variabel intervening antara ( $X$ ) terhadap ( $Y_2$ ) (Ghozali, 2013).

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Karakteristik Responden**

**Tabel 3**  
**Gambaran Umum Karakteristik Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
laki-laki	66	88,0
Perempuan	9	12,0
<b>Usia</b>		
17-25 tahun	5	6,7
26 - 35 tahun	28	37,3
36 - 45 tahun	20	26,7
> 46 tahun	22	29,3
<b>Pendidikan</b>		
SD	12	16,0
SMP	27	36,0
SMA	36	48,0
<b>Penghasilan</b>		
Rp 1.500.000 - Rp 2.500,000	40	53,3
Rp 2.600.000 - Rp 3.500,000	33	44,0
> Rp 3.600.000	2	2,7
<b>Posisi</b>		
Penggilingan	26	34,7
Press	30	40,0
Cucy lory	11	14,7
Bongkar	2	2,7
Messin	2	2,7
Satpam	4	5,3
<b>Tanggungan</b>		
1 orang	9	12,0
2 orang	15	20,0
3 orang	16	21,3
4 orang	23	30,7
5 orang	3	4,0
6 orang	1	1,3
Tidak ada tanggungan	8	10,7
<b>Pengeluaran</b>		
Rp 1.500.000 - Rp 2.500,000	56	74,7
Rp 2.600.000 - Rp 3.500,000	19	25,3

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Menurut jenis kelamin ditemukan bahwa yang paling banyak laki-laki sebanyak 66 orang (88%). Dari segi usia yang paling banyak 26-35 dan > 46 tahun (66%). Untuk pendidikan didominasi oleh SMA 36 orang (48%). Dari penghasilan pada umumnya 1500.000-3500.000 (97%). Untuk posisi didominasi oleh penggilingan dan press (74.7%). Dari segi tanggungan paling banyak 4 dan 3 orang (52%). Untuk pengeluaran pada umumnya 1500.000-2500.000 (74,7%).

**Uji validitas dan Reliabilitas**

Biasanya syarat minimum suatu item tersebut dinyatakan valid adalah bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif dan besarnya 0,30 keatas (Sugiyono, 2013). Responden yang di uji untuk uji validitas adalah sebanyak 30 responden.

**Tabel 4**  
**Uji Validitas**

<b>Keadilan Organisasional</b>			
<b>No</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item Total Correlation</i></b>	<b>Ket</b>
1	KO 1	0,426	Valid
2	KO 2	0,559	Valid
3	KO 3	0,537	Valid
4	KO 4	0,359	Valid
5	KO 5	0,529	Valid
6	KO 6	0,763	Valid
7	KO 7	0,517	Valid
8	KO 8	0,495	Valid
9	KO 9	0,559	Valid
10	KO 10	0,381	Valid
<b>Komitmen Organisasional</b>			
1	KO 1	0,503	Valid
2	KO 2	0,625	Valid
3	KO 3	0,496	Valid
4	KO 4	0,437	Valid
5	KO 5	0,658	Valid
6	KO 6	0,330	Valid
7	KO 7	0,710	Valid
8	KO 8	0,597	Valid
9	KO 9	0,707	Valid
10	KO 10	0,623	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>			
1	KK 1	0,419	Valid
2	KK 2	0,535	Valid
3	KK 3	0,655	Valid
4	KK 4	0,700	Valid
5	KK 5	0,559	Valid
6	KK 6	0,508	Valid
7	KK 7	0,510	Valid
8	KK 8	0,649	Valid
9	KK 9	0,484	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa keseseluruhanya dinyatakan valid karena nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,30.

**Uji reliabilitas**

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keadilan Organisasional (X)	0,817	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	0,822	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y <sub>2</sub> )	0,854	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

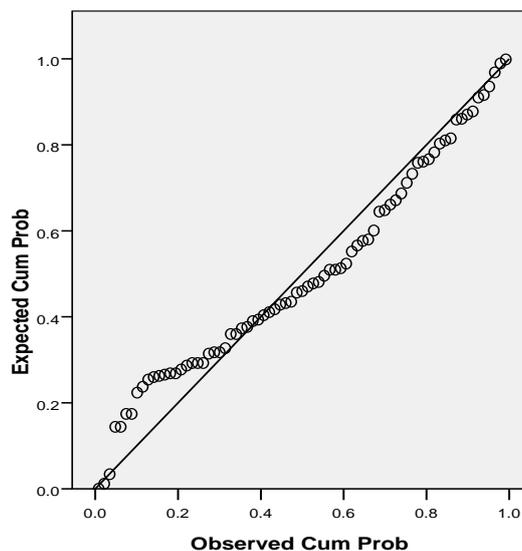
Berdasarkan tabel rangkuman hasil uji reliabilitas diatas untuk keadilan organisasional sebesar 0,817, kepuasan kerja sebesar 0,822, komitmen organisasional sebesar 0,854 telah memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan masing-masing variabel tersebut telah didukung oleh item pernyataan yang reliabel.

**Asumsi Klasik**

**Gambar 5**  
**Hasil Uji Normalitas**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Komitmen Organisasional (Y2)**



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan grafik terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Selain itu uji normalitas dipertegas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih dari 0,05, maka memenuhi uji normalitas (Ghozali, 2013). Setelah dilakukan pengujian terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini maka ditemukan hasil pengujian normalitas seperti yang terlihat pada Tabel 6 berikut ini :

**Tabel 6**  
**Uji Normalitas *One Sample Kolmogorov – Smirnov Test***

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,26375912
Most Extreme Differences	Absolute	,131
	Positive	,089
	Negative	-,131
Kolmogorov-Smirnov Z		1,136
Asymp. Sig. (2-tailed)		,151

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dengan pengujian *One Sample Kolmogorov Smirnov Test* dapat diketahui bahwa data kuesioner yang penulis kumpulkan berdistribusi normal. Hasil ini dapat dilihat dari *Asymp.Sig. (2-tailed)* 0,151 yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa secara umum data yang ditemukan sudah memenuhi asumsi kenormalan data sehingga pengujian statistik parametrik dapat dilakukan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

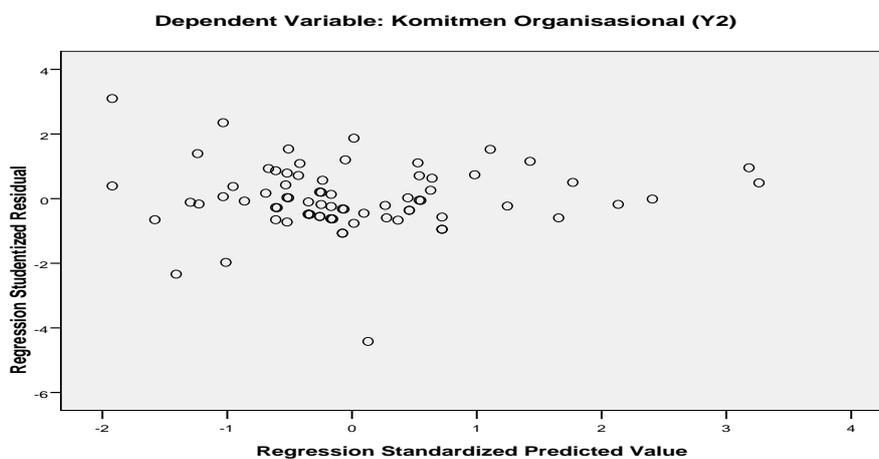
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
keadilan organisasional (X)	0,897	1,115	Tidak Terjadi Multikolinearitas
kepuasan kerja (Y1)	0,897	1,115	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2016

Dari hasil analisis, didapat dua variabel dalam penelitian ini nilai VIF-nya di bawah 10 dan *tolerancenya* mendekati 1. Ini berarti bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas tersebut (Lihat tabel 7)

**Gambar 6**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Scatterplot



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Dari Gambar 6 diatas, terlihat bahwa tidak terdapat pola yang jelas, yaitu titik-titiknya menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas, jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

**Analisis Jalur (path Analysis)**

**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional**

**Tabel 8**  
**Hasil Analisa Persamaan I**

Variabel Bebas	Koefisien regresi	Kostanta	t hitung	Sig	Ket	Keputusan Hipotesis
Keadilan Organisasional (X)	0,344	2,802	3,459	0,001	Sig	Diterima
<b>T tabel = 1,993</b>						

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Hipotesis pertama yang diuji adalah keadilan organisasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>). Hipotesis ini diuji dengan menggunakan uji-t. Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $3,459 > 1,993$ ) dan signifikansi  $0,001 < 0,05$  artinya keadilan organisasional (X) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>).

**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

**Tabel 9**  
**Hasil Analisa Persamaan II**

Variabel Bebas	Koefisien regresi	Kostanta	t hitung	Sig	Ket	Keputusan Hipotesis
Keadilan Organisasional (X)	0,312	2,606	2,894	0,005	Sig	Diterima
<b>T tabel = 1,993</b>						

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Hipotesis kedua yang diuji adalah keadilan organisasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>). Hipotesis ini diuji dengan menggunakan uji-t. Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $2,894 > 1,993$ ) dan signifikansi  $0,005 < 0,05$  artinya keadilan organisasional (X) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>).

**Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

**Tabel 10**  
**Hasil Analisa Persamaan III**

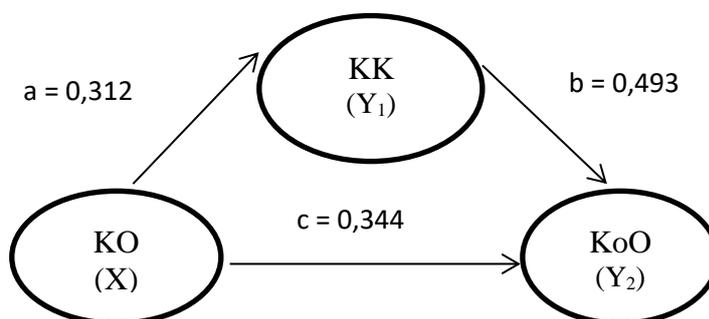
Variabel Bebas	Koefisien regresi	Kostanta	t hitung	Sig	Ket	Keputusan Hipotesis
Keadilan Organisasional (X)	0,190	1,518	2,129	0,037	Sig	Diterima
kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> )	0,493		5,357	0,000		
<b>T tabel = 1,993</b>						

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Hipotesis ketiga yang diuji adalah keadilan organisasional (X) dengan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>). Hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $2,129 > 1,993$ ) dan signifikansi  $0,037 < 0,05$  untuk variabel keadilan organisasional (X), dan  $t_{hitung} > t_{table}$  ( $5,357 > 1,993$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  untuk variabel kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>), artinya keadilan organisasional (X) dengan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>).

Model pengujian hipotesis di atas, menghasilkan model analisis jalur seperti pada gambar 7 berikut ini :

**Gambar 7**  
**Model Hubungan Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja & Komitmen Organisasional**



Dari gambar diatas dapat dijelaskan nilai 0,312 (dari tabel 9) merupakan nilai koefisien regresi jalur pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, sementara nilai 0,344 (dari tabel 8) merupakan hasil nilai koefisien regresi jalur pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan nilai 0,493 (dari tabel 10) merupakan nilai koefisien regresi jalur kepuasan kerja yang berasal dari pengolahan pengaruh keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

**Uji Intervening**

Dari gambar 7 diatas memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung a (0,312) x b (0,493) = 0,154 dan pengaruh langsung sebesar c = 0,344.

Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung keadilan organisasional (X) terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>) bernilai 0,344 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) bernilai 0,154. Dari perhitungan yang didapat menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) tidak dapat dijadikan intervening antara keadilan organisasional (X) terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini didukung penelitian Agung Harianto, (2016) mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi/intervening dihotel X . Penelitian tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif tanpa harus memiliki kepuasn kerja terlebih dahulu, berarti kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel mediasi/intervening untuk motivasi kerja dan komitmen afektif. Hal ini hampir sama dengan penelitian Han, *et al*, (2012) Kepuasan kerja juga tidak terbukti sebagai variabel mediasai/intervening untuk *perceived organizational support* dengan komitmen afektif.

## SIMPULAN

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin meningkat keadilan organisasional maka semakin meningkat komitmen organisasional karyawan.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin meningkat keadilan organisasional maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.
3. Keadilan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin meningkat keadilan organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja maka semakin meningkat komitmen organisasional karyawan.
4. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional tidak terbukti. Artinya kepuasan kerja tidak bisa dijadikan variabel intervening. Dalam penelitian ini dikarenakan karakteristik responden sebagian besar tingkat pendidikannya SMA yang sangat sulit untuk turn over. Didukung oleh tingkat penghasilan sebagian besar lebih besar dari UMR disumatra barat (1.900.000)

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Harianto. (2016) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator diHotel X. *Jurnal Manajemen*, (2), h: 95-104.
- Colquit, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill.
- Eduardus. (2006). *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio Edisi Pertama*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Han, S.T., Nugroho, A., Kartika, E.W. and Kaihatu, T.S., 2012. Komitmen Afektif dalam Organisasi, *Perceived organizational support*, dan Kepuasan Kerja. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 14 (2), pp.109-117
- Indrayani dan Suwandana. (2016) Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Unud*, 5 (6), h: 3589-3619.
- Krisnayanti dan Riana. (2015) Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud*, 4 (9), h: 813-831.
- Lambert, E. G. Hogan, N. L., & Griffin, M. L. 2008. The impact Of Distributive & Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, & Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, No. 35, p. 644-656.
- Muhadi. (2007). *Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta: Shira Media.
- Noor, J. (2011) *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9), h: 2579-2614.

- Scott, Snell, A. (2014). *Principles of Human Resource. Management, 15 th ed. Mason, OH: Southwestern – Cengage Learning.*
- Suliman, A., & Kathairi, M. A. (2013) *Organizational justice, comitment and performance, and performance in developing counntries. Employee Relations, 35 (1), 98-115.*