

Keadilan Organisasi dan Komitmen Pegawai, Peran Mediasi Kepercayaan Pada Institusi

Rosnah^a, Muhammad Rasyid Abdillah^{a,*}, Agus Seswandi^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia

ABSTRAK

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai., keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai., keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai., keadilan distributif berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi, keadilan prosedural berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi, keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi, kepercayaan pada institusi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai, kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan distributif secara signifikan terhadap komitmen pegawai, kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan prosedural secara signifikan terhadap komitmen pegawai, kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan interaksional secara signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi yang berharga bagi studi manajemen, khususnya pada topik kajian keadilan organisasi, kepercayaan pada institusi dan komitmen pegawai.

ARTIKEL HISTORI

Received 15 Mei 2022
Revised 25 Mei 2022
Accepted 31 Mei 2022

KATA KUNCI

Keadilan distributive,
keadilan prosedural,
keadilan interaksional,
kepercayaan pada institusi,
komitmen pegawai.

Pendahuluan

Keadilan organisasi menggambarkan suatu keadaan yang berlangsung di suatu organisasi, dimana keadilan organisasi ini menitikberatkan kepada keputusan pimpinan, persamaan yang dirasakan, keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. keadilan organisasi menggambarkan di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan pimpinan, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja.

Menurut Greenberg (2010:201) keadilan organisasi adalah persepsi masyarakat tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural) dan keadilan yang dirasakan orang-orang hasil-hasil itu sendiri (seperti yang dipelajari dalam equity theory).

Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut.

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: m.rasyidabdillah@unilak.ac.id

Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil (Santosa, 2010).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:221) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana karyawan melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Dapat identifikasi dari tiga komponen yang berbeda dari keadilan organisasi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Menurut Laghari dan Memon (2015) berpendapat bahwa keadilan organisasi menjadi elemen utama yang berfokus pada keadilan yang terjadi di tempat kerja dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga keadilan organisasi didasari oleh bagaimana setiap karyawan menilai sikap dan perilaku karyawan lain dan bagaimana perilaku organisasi terhadap mereka.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen, untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen, untuk mengetahui apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen Untuk mengetahui apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepercayaan pada institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu, untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepercayaan pada institusi di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu, untuk mengetahui apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepercayaan pada institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu, untuk mengetahui apakah kepercayaan pada Institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu berpengaruh terhadap komitmen, untuk mengetahui apakah kepercayaan pada institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen, untuk mengetahui apakah kepercayaan pada institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen, untuk mengetahui apakah kepercayaan pada institusi Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini secara teoritis adalah penelitian ini diharapkan bisa menambah referensi mengenai sumber daya manusia serta memperluas wawasan mengenai keadilan organisasi dan pengaruhnya terhadap komitmen pegawai dan kepercayaan pada suatu institusi. . sedangkan manfaat secara praktis adalah sebagai sarana dalam pembelajaran untuk mengintegrasikan pengetahuan yang didapatkan dengan kenyataan yang ada dilapangan. Untuk mengetahui secara langsung hal hal yang berpengaruh terh keadilan prosedural berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi.adap komitmen pegawai dan kepercayaan terhadap suatu institusi.

Berdasarkan pengamatan penulis, mutu kinerja guru bersertifikat pendidik pada guru SMPN belum berbeda jauh dengan keadaan sebelum mereka menerima sertifikat pendidik. Selain itu, tingkat kinerja guru bersertifikat pendidik tersebut belum berbedasecarasignifikan dengan guru yang belum bersertifikat pendidik. Kinerja guru ini dilihat dari aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

Tinjauan Pustaka

Keadilan organisasi

Keadilan organisasi adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Menurut Kristanto (2015), keadilan organisasi adalah persepsi individu mengenai keadilan dari keputusan yang diambil oleh atasannya. Adanya perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi kepada setiap karyawan akan dapat menciptakan situasi kerja yang baik, sehingga karyawan merasa betah bekerja di perusahaan.

Keadilan prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil (tidak adil) mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya (rendahnya) keadilan prosedural menurut bawahan (Archandar, 2010).

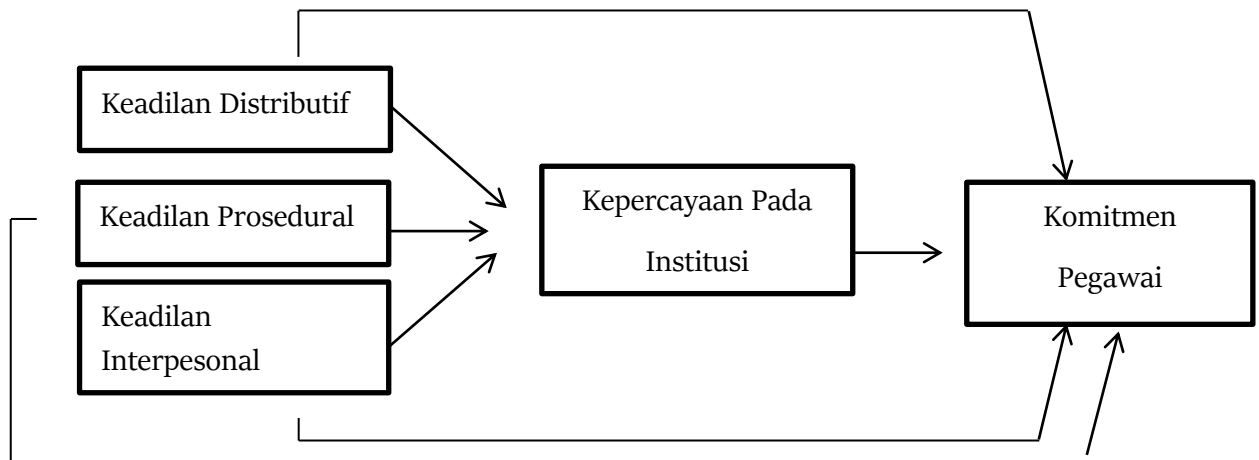
Keadilan interaksional

Keadilan interaksional merupakan konsep keadilan yang menitikberatkan pada persepsi dari individu terhadap kualitas yang dirasakan berdasarkan pengalaman yang dirasakan dari perlakuan yang diberikan ketika perusahaan mengimplementasikan prosedur kerja mereka. Persepsi dari keseimbangan interaksi oleh konsumen timbul secara bertahap dari waktu ke waktu dan tidak dipengaruhi oleh keinginan individu.. Komitmen afektif dikembangkan terutama dari pengalaman kerja yang positif, seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi, dan berhubungan dengan hasil yang diinginkan, seperti tingkat yang lebih tinggi dari perilaku warga organisasi, dan tingkat yang lebih rendah dari perilaku penarikan seperti absensi dan keterlambatan (Ihdaryanti & Panggabean, 2014).

Komitmen

Komitmen kerja adalah merupakan suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2014). Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya kesadaran dalam komitmen organisasi, individu yang berada di dalamnya tentunya memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan organisasi yang diikutinya. Dalam mengembangkan suatu organisasi, individu yang di dalamnya dapat memajemen dirinya dengan baik (Adriansyah, dkk, 2020).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah Proportionate stratified random sampling yaitu teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan suatu tingkatan (strata) pada elemen populasi. Elemen populasi dibagi menjadi beberapa tingkatan (stratifikasi) berdasarkan karakter yang melekat padanya. Cara pengambilan sampel dilakukan dengan membuat lapisan-lapisan (strata), kemudian dari setiap lapisan diambil sejumlah subjek secara acak. Jumlah subjek dari setiap lapisan (strata) adalah sampel penelitian. Teknik ini dikenal juga dengan sampling acakan dengan stratifikasi. Dalam teknik ini, populasi biasanya digolongkan menurut ciri-ciri tertentu dan sesuai dengan keperluan penelitian. Penggolongan itulah yang disebut dengan stratifikasi. Biasanya penggolongan dilakukan menurut jenis kelamin, pendidikan dan lain -lain. Setelah itu penentuan sampel di tiap kelompok akan dilakukan secara acak. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak berdasarkan tingkat pendidikan PNS, tingkat pendidikan pegawai honor dan tingkat pendidikan TKS. Dari 108 orang jumlah pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu, terdapat PNS sebanyak 59 orang, honorer 46 orang, TKS 3 orang. Dari 59 orang PNS terdapat 7 orang berpendidikan SLTA, 8 orang D III, 28 orang D IV/S1, 6 orang berpendidikan S2. Dari 46 orang pegawai honorer terdapat 11 orang berpendidikan SLTA, 13 orang pendidikan D III, 22 orang pendidikan DIV/S1. Dari 3 orang TKS terdapat 1 orang berpendidikan DIII, 2 orang berpendidikan S1.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Pengujian Model Struktural

Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran, penelitian ini selanjutnya mengevaluasi model struktur. Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang telah diajukan. Selanjutnya, tabel dibawah mengungkapkan nilai koefisien jalur

yang dihasilkan oleh analisis Warp PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil pengujian hipotesis

Model 1: Tanpa variable mediasi	
R² (Organizational citizenship behavior)	
Model 2: Full Model	
Pengaruh Langsung	
Keadilan distributif → kepercayaan pada institusi	0.08
Keadilan distributif → komitmen pegawai	0.15
Keadilan prosedural → kepercayaan pada institusi	0.16
Keadilan prosedural → komitmen pegawai	0.20
Keadilan interaksional → kepercayaan pada institusi	0.64
Keadilan interaksional → komitmen pegawai	0.55
Kepercayaan pada institusi → komitmen pegawai	0.14
Pengaruh Tidak Langsung	
Keadilan distributif → kepercayaan pada institusi → komitmen pegawai	0.01
Keadilan prosedural → kepercayaan pada institusi → komitmen pegawai	0.02
Keadilan interaksional → kepercayaan pada institusi → komitmen pegawai	0.09
R-squared	
R ² (Kepercayaan pada institusi)	0.71
R ² (Komitmen pegawai)	0.55

Catatan. Data Olahan 2021

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen pegawai

Hipotesis pertama (H1) memprediksi bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta=0.16$, $p= 0,05$). tabel tersebut menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen pegawai

Hipotesa kedua (H2) memprediksi bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta = 0.35$, $p < 0.1$). tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen pegawai

Hipotesis ketiga (H3) memprediksi bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta =0,47$, $p <0.1$). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

2. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan pada institusi

Hipotesis keempat (H4) memprediksi bahwa keadilan distributif berpengaruh positif pada variable kepercayaan pada institusi. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta=0.13$, $p=0.08$). Hasil menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi.

3. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepercayaan pada institusi

Hipotesis kelima (H5) memprediksi bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada variable kepercayaan pada institusi. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta=0.08$, $p=0.20$). Hasil menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi.

4. Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepercayaan pada institusi

Hipotesis keempat (H6) memprediksi bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif pada variable kepercayaan pada institusi. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta=0.70$, $p<01$). Hasil menunjukkan bahwa variabel keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi.

5. Pengaruh kepercayaan pada institusi terhadap komitmen pegawai

Hipotesis ketujuh (H7) memprediksi bahwa kepercayaan pada institusi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ($\beta=0.38$, $p<01$). Hasil menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada institusi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

6. Kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen pegawai

Hipotesis ke delapan (H8) Kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan bahwa ($\beta=0.01$, $p<01$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan distributif secara signifikan terhadap komitmen pegawai

7. Kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen pegawai

Hipotesis kesembilan (H9) kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen pegawai. Hasil menunjukkan angka ($\beta=0.02$, $p<01$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan prosedural secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

8. Kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan interaksional terhadap komitmen pegawai.

Hasil menunjukkan ($\beta=0.09$, $p<01$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan interaksional secara signifikan terhadap komitmen pegawai.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa ada delapan yang berpengaruh secara signifikan dan 2 yang tidak signifikan. Yang signifikan adalah:

1. Keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai

2. Keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai
3. Keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai
4. Keadilan interaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi
5. Kepercayaan pada institusi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai
6. Kepercayaan pada institusi secara signifikan memediasi keadilan distributif terhadap komitmen pegawai
7. Kepercayaan pada institusi secara signifikan memediasi keadilan prosedural terhadap komitmen pegawai
8. Kepercayaan pada institusi secara signifikan memediasi keadilan interaksional terhadap komitmen pegawai

Sedangkan yang tidak signifikan ada 2 yaitu:

1. Keadilan distributif berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan terhadap institusi
2. Keadilan prosedural berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepercayaan pada institusi

Implikasi Teoritis

Keadilan yang dirasakan oleh seorang pegawai baik itu keadilan distributif, keadilan prosedural maupun keadilan interaksional akan dapat memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dan kepercayaan pada institusi dimana dia bekerja. Hasil temuan menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. Kepercayaan pada institusi berpengaruh terhadap komitmen pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu. Kepercayaan pada Institusi berpengaruh memediasi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen pegawai.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi yang berharga bagi studi manajemen, khususnya pada topik kajian keadilan organisasi, kepercayaan pada institusi dan komitmen pegawai. Dengan berlandaskan pada job-demand resource theory, temuan pada penelitian ini menguraikan bagaimana dan mengapa keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Penelitian ini juga menguraikan bagaimana dan mengapa keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepercayaan pada institusi. Penelitian ini juga menguraikan bagaimana dan mengapa kepercayaan pada institusi memediasi hubungan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen pegawai. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen organisasi khususnya Dinas Kesehatan Kabupaten Rokan Hulu dalam mendesain strategi untuk meningkatkan kepercayaan karyawan pada institusi dan juga meningkatkan komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan pengaruh dari keadilan organisasi dan komitmen pegawai serta kepercayaan pada institusi. Saran untuk peneliti selanjutnya yaitu perlu ditingkatkan lagi pemberian penghargaan pada pegawai secara lebih adil. Masih perlu adanya perhatian terhadap masukan yang diberikan oleh karyawan terhadap pimpinan. Masih perlunya perhatian lebih dari pimpinan terhadap kebutuhan karyawan dalam mengambil sebuah keputusan. Masih perlunya ditingkatkan lagi hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan dalam setiap urusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Masih perlunya ditingkatkan lagi pengawasan dan bimbingan pimpinan dalam memberikan tugas kepada karyawan

Referensi

- Abdillah, M. R. (2020a). *Metode Penelitian: Perspektif Sains Organisasi*. Pekanbaru, Riau: Unilak Press.
- Adi Rahmat , Hadiyati , Muhammad Rasyid Abdillah, (2017), pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi (studi empiris pada seluruh sekolah tinggi ilmu ekonomi di kota pekanbaru *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* Vol. 14. No.2,: 121-130 EISSN : 2442 – 9813 ISSN : 1829 – 9822 121 , Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning Jln. D.I. Panjaitan KM 8 Rumbai Pekanbaru
- Archandar, T. A. (2010). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pekerjaan Pada Karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 3(Edisi Khusus), 27-52
- Ariyani Indriastuti, Susetyarsi, 2019, komitmen terhadap organisasi dilihat dari keadilan kompensasi studi kasus di salah satu rumah sakit swasta di kota semarang program studi manajemen stie semarang *Jurnal STIE SEMARANG VOL 11 No 2 Edisi Juni 2019 (ISSN: 2085-5656, e-ISSN :2232-7826)*
- Aslam, A., Riani, A. L., & Widodo, G. P. (2013). Pengaruh Perilaku Kerja, Lingkungan Kerja dan Interaksi Sosial Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi*, 3(3), 167-174
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, pp. 43- 55
- Chairul Hanafi dan Abadi Sanosra, (2018), the effect of work motivation, organizational climate on organizational and performance commitments of education teachers of age children education teachers in ikip pgri jember jsmbi (*Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*) Pengaruh Motivasi Hanafi& Sanosra e-ISSN:2541-2566 p-ISSN:2088-916X Program Magster Manajemen Universitas Muhamamadiyah Jember
- Epsilandri Septyarini Rahayu Nur Pratiwi 2, (2020), pengaruh keadilan organisasi dan profesionalisme kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawanmaker: *Jurnal Manajemen Program Studi Manajemen STIE SULTAN AGUNG Volume 6 – Nomor 2, Desember 2020, (Hlm 157-168)*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Glenda Avilla gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan reaksi karyawan terhadap kinerja karyawan, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140
- Harris kristanto, (2015),keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan ,program manajemen bisnis universitas kristen petra jalan siwalankerto 121-131, surabaya 60236, indonesia, *jmk*, vol. 17, no. 86-98 doi: 10.9744/jmk.17.1.86-98 issn 1411-1438 print / ISSN 2338-8234
- Hidayat, D. P. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(2), 1-26.
- Ihdaryanti, M. A., & Panggabean, M. S. (2014). Pengaruh High Performance Work Practice (HPWP) terhadap Job Performance Pada Frontliner Bank, *Jurnal Manajemen*
- Ita Purnama, (2017), Pengaruh Keadilan Organisasi dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman Samarinda, *Psikoborneo*, Vol 5, No 1, 2017: 74-80 ISSN: 2477-2666/E-ISSN: 2477-2674 74
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *jurnal manajemen*

- dan kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 17(1), 86–98.
- Moria, R., & Sunjoyo. (2010). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen*, 10, 11-13
- Mochamad Rizal Rofik Efendy , Toni Herlambang , Yusron Rozaid, (2018), pengaruh motivasi dan komitmen terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai pada kantor dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten jember the effect of motivation and commitment to organizational culture and employee performance in the office of jember district and civil registration office jsmbi (*Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*) Vol. 8 No. 1 Juni Hal. 32-46 2018 32
- Niehoff, B. and Moorman, R.H. (1993), “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 527-556.
- Nihayawati, N. (2017). Hubungan antara Iklim organisasi dengan keadilan organisasi. 8–28.
- Octavianus Sumardana Pratama , Kadek Mega Dwi Septiani, Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ngurah Rai, Bali, Indonesia , *JSMB* Vol. 7 (2) 2020 hlm. 161-168 *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb> 161
- Raka Tri Bayu Ardi, Ketut Sudarma (2015). pengaruh persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia *Management Analysis Journal* 4 (2) *Management Analysis Journal* <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj>
- Risa Budi Arsih, Sumadi dan Arik Susubiyani, (2018), pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi dan turnover intention effect of salary satisfaction, work satisfaction and organizational climate on organizational commitments and turnover intention, *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, Program Studi Magister Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember Vol. 8 No. 2 Desember Hal. 164-179 2018,
- Sutrisna, I W. W., dan Agoes G. R. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Udayana*, 3(9): 2489 – 2509.
- Tjahjono, Heru, 2007, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Dinilai Adil Bagi Sebagian Karyawan, Universitas Gadjah Mada, 2010 diakses dari <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1671> pada tanggal 22 Maret 2010.
- Tlaiss, H.A. dan Elamin, A.M. (2015) “Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia”. *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 9, pp. 1042 – 1060
- Yasadiputra, K. A., & Putra, M.S. (2014). Pengaruh Organizational Justice Serta Job Insecurity Terhadap Job Satisfaction Pegawai Kontrak pada PT. Wico Interna Singaraja Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8, 55-56
- Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Rizki Syahputra , Siti Lam'ah Nasution, (2020), Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Kepuasan Kerja Universitas Labuhanbatu, Rantauprapat, Sumatera Utara, Indonesia, *JSHP* VOL. 4 NO. 2 2020 p-ISSN: 2580-5398 e-ISSN: 2597-7342 82 Received: April 2020 Accepted: Juni 2020 Published