

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL PADA KOMITMEN AFEKTIF MELALUI KEPUASAN KERJA

Luthfi Irawan[✉], Ketut Sudarma[✉]

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Februari 2016
Disetujui Maret 2016
Dipublikasikan Juni 2016

Keywords:
Affective Commitment;
Distributive Justice; Job
Satisfaction; Procedural
Justice

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) Temanggung dengan teknik pengambilan data menggunakan proportionate random sampling yang diketahui sebesar 96 orang. Metode pengumpulan data yaitu kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif. Kepuasan Kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif yang ditunjukkan dengan nilai koefisien total jalur > nilai koefisien pengaruh langsung.

Abstract

This study aims to investigate the influence of Distributive Justice and Procedural Justice on Job Satisfaction Commitment Affective through. The population in this study were employees of PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) Temanggung with data retrieval technique using proportionate random sampling are known by 96 people. Methods of data collection were questionnaires and documentation. Data analysis method used is path analysis. The results showed that there is a significant positive effect among variables Distributive Justice and Procedural Justice on Affective Commitment. Job satisfaction proved to have influence mediate relations Distributive Justice and Procedural Justice on Affective commitment shown by the value of coefficient of total path > value of coefficient of direct influence.

[✉] Alamat korespondensi:
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: irawanluthfi09@gmail.com; sriwartini169@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (Hasibuan, 2003). Untuk mengembangkan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM juga sebagai faktor sentral suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia. Oleh karena itu, manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi.

Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas (Witasari, 2009).

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001). Komitmen organisasi menjadi variabel yang perlu untuk diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah organisasi (Rejeki & Wulansari, 2015). Menurut Mobley dalam Andini (2006) komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi.

Penelitian mengenai komitmen organisasi ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar dari penelitian tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan (unidimensional). Komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional.

Menurut Dunham *et al.* (1994) dalam Hasmarini (2008) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif. Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh Bozeman dan Perrewé (2001) dalam Hasmarini (2008) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih (*overlapping*) antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya.

Komitmen afektif banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi (Allen dan Meyer, 1990 dalam Rifai, 2005). Karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional, komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Rifai, 2005). Untuk itulah penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai salah satu bentuk dari komitmen organisasi yang bersifat multidimensional.

Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja sendiri Robbins (2003) dalam Yustiani (2005) sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Jadi kepuasan kerja karyawan yang tinggi cenderung membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu banyak menunjukkan perbedaan hasil hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut diantaranya oleh Kristanto dkk. (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan Robinson (2005) mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal yang berbeda juga ditunjukkan Darminso dkk. (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun ketiga perbedaan penelitian tersebut menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi secara unidimensional, belum jelas bentuk komitmen organisasi seperti apa yang mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu penelitian ini meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai bentuk dari komitmen organisasi.

Keluaran positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga sering dikaitkan dengan keadilan organisasi (*organizational justice*) (Masrukhin, 2014). Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Hasmarini 2008). Namun, penelitian ini hanya membahas dua aspek dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Menurut Adams (1965) dalam Ramamoorthy dan Flood (2004), yang didukung oleh beberapa studi mengenai keadilan distributif, seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi, Lee dan Farh (1999) dalam Hasmarini (2008) menemukan bahwa kenaikan gaji atau bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan irasil yang lebih adil dan lebih memuaskan.

Sedangkan Cohen Charash dan Spector (2001) dalam Ramamoorthy dan Flood (2004) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja. Roberson *et al.*

(1999) dalam Hasmarini (2008) mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakhsi *et al.* (2009), keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Kristanto dkk. (2013) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal berbeda juga ditemukan oleh Martin dan Bennet (1996) dalam Hasmarini (2008) keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih rendah terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributif. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis perbedaan tersebut.

Mengenai hubungan keadilan prosedural dan distributif dengan komitmen organisasional pada penelitian-penelitian sebelumnya secara umum tidak menjelaskan secara spesifik bentuk komitmen apa yang dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif, karena masih bersifat unidimensional (Elanain, 2010; Bakhsi *et al.*, 2009; Darminso dkk., 2012; Pillai *et al.*, 2001). Sedangkan, penggunaan konstruk yang multidimensional dianggap perlu untuk membangun definisi komitmen organisasional yang lebih bersifat integratif (Dunham *et al.*, 1994 dalam Hasmarini, 2008).

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai komitmen organisasi yang bersifat multidimensional telah dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya, penelitian pareke (2003) dalam Hasmarini (2008) menyatakan bahwa komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan distributif, namun tidak untuk keadilan prosedural. Didukung dengan penelitian Hasmarini dan Yuniawan (2008) yang menyatakan keadilan distributif mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan tetapi keadilan prosedural tidak signifikan.

Sedangkan, komitmen afektif dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dimoderasi oleh kepuasan kerja (Rifai, 2005). Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif dan diikuti dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ramamoorthy dan Flood

(2004), baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif mempengaruhi komitmen afektif.

H1 : Ada pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif karyawan PT. TKPI

H2 : Ada pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif karyawan PT. TKPI

Hal lain yang menarik untuk diteliti yaitu peran kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi masih sedikit diteliti, walaupun beberapa penelitian secara implisit menunjukkan kemungkinan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan dan komitmen.

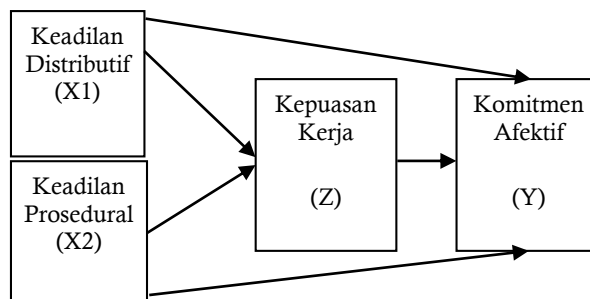
Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Crow *et al.* (2012) yang menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Selain itu Elanain (2010) juga menemukan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.

Penelitian Ghaziani *et al.* (2012) juga mengungkapkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen afektif melalui beberapa indikator kepuasan kerja.

H3 : Ada pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

H4 : Ada pengaruh Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi

Perbedaan hasil penelitian tersebutlah yang menarik untuk diteliti dalam penelitian ini. Melihat latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi mengenai pengaruh dari keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. TKPI Temanggung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate random sampling*. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 127 karyawan. Sampel yang dipilih yaitu dengan jumlah 96 responden yang dihitung menggunakan rumus slovin.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer diperoleh langsung berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan dari kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada karyawan PT. TKPI.

Penelitian ini terdapat 4 variabel penelitian, variabel keadilan distributif (X1) dengan indikator jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan dan tanggung jawab pekerjaan (Niehoff & Moorman, 1993). Variabel penelitian yang kedua yaitu keadilan prosedural (X2) dengan indikator prosedur formal yang adil dan keadilan interaksional (Niehoff & Moorman, 1993), kemudian variabel kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja (Luthans, 2006). Variabel penelitian yang terakhir yaitu komitmen afektif dengan indikator karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik hubungan pekerjaan dan pengalaman kerja (Mowday *et al.*, 1982 dalam Meyer *et al.*, 1993)

Teknik analisa data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pengujian instrumen dari kuesioner penelitian dilakukan dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas digunakan untuk menilai ketepatan atau kesahihan instrumen. Pengujian valid apabila nilai r hitung > nilai r Tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dimana n jumlah adalah sampel, yaitu 20 sehingga diperoleh $df = 18$. Dengan menggunakan nilai $\alpha = 0,05$ maka diperoleh nilai r Tabel 0,444. Dari hasil pengujian instrumen maka dapat dijelaskan, bahwa

32 nilai r hitung dari semua item adalah > nilai r yang ditetapkan (sebesar 0,444) sehingga 32 item instrumen penelitian dikatakan valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi jawaban responden. Pengujian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach alpha* > 0,70 (Nunnally, 1987). Dari hasil pengujian dapat dijelaskan bahwa semua variabel penelitian diperoleh nilai *Cronbach alpha* lebih besar *Cronbach alpha* yang disyaratkan (0,70), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil Parametrik Individual (Uji-t)

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi

Variabel	B	Sig	Alfa α	Hipotesis
KD pada KA	,552	,000	0,05	H1 Diterima
KP pada KA	,583	,000	0,05	H2 Diterima

Hasil uji statistik parsial keadilan distributif pada komitmen afektif menunjukkan bahwa nilai sig $0,000 < 0,05$. Angka tersebut mengidentifikasi bahwa H1 diterima, artinya ada pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika keadilan distributif yang diberikan perusahaan terhadap karyawan semakin tinggi secara langsung akan mempengaruhi dan meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004). Penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan dengan komitmen afektif.

Hasil uji statistik parsial untuk keadilan prosedural pada komitmen afektif menunjukkan bahwa nilai sig $0,000 < 0,05$. Angka tersebut mengidentifikasi bahwa H2 diterima, artinya ada pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif. Hal ini menunjukkan ketika keadilan prosedural yang diberikan perusahaan terhadap karyawan semakin tinggi maka secara langsung akan mempengaruhi dan meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghaziani et al. (2012) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural

mempunyai hubungan langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif.

Hasil Analisis Jalur

Pengujian analisis jalur variabel-variabel penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilakukan dengan pengujian analisis regresi model 1 dan 2. Dengan demikian, analisis regresi dari kedua model tersebut seperti ditunjukkan pada Tabel. 2.

Tabel 2. Nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung

Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak langsung	Total
X1 terhadap Y	0,607	0,00271	0,609
X2 terhadap Y	0,508	0,000368	0,509
X1 terhadap Z	0,678	-	-
X2 terhadap Z	0,092	-	-
Z terhadap Y	0,004	-	-

Pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat diketahui dari hasil perhitungan Tabel 2 diatas, bahwa total pengaruh koefisien jalur

tidak langsung yaitu 0,609, sedangkan koefisien jalur pengaruh langsung keadilan distributif pada komitmen afektif sebesar 0,607. Hal ini berarti total koefisien jalur tidak langsung > koefisien jalur langsung yang mengindikasikan bahwa Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Keadilan Distributif berpengaruh pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (*Intervening*)” diterima.

Hal ini menandakan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif di mediasi oleh kepuasan kerja. Artinya jika keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan rendah tetapi setelah diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan akan ikut meningkat.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian Elanain (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh memediasi hubungan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan Hasmarini dan Yuniawan (2008) yang menemukan hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan distributif dengan komitmen afektif melalui kepuasan kerja.

Pengaruh keadilan prosedural pada komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat diketahui dari hasil perhitungan, bahwa total pengaruh koefisien jalur tidak langsung yaitu 0,509, sedangkan koefisien jalur pengaruh langsung keadilan prosedural pada komitmen afektif sebesar 0,508. Hal ini berarti total koefisien jalur tidak langsung > koefisien jalur langsung yang mengindikasikan bahwa Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “Keadilan Prosedural berpengaruh pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (*Intervening*)” diterima.

Hal ini menandakan bahwa keadilan Prosedural mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif di mediasi oleh kepuasan kerja. Artinya jika keadilan Prosedural yang dirasakan oleh karyawan rendah tetapi setelah diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan akan ikut meningkat.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Crow et al. (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasi. Selain itu penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Rifai (2005) yang mengatakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen afektif.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Artinya semakin baik keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan maka akan mampu meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural sama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

Artinya jika keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan rendah tetapi setelah diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan akan ikut meningkat.

Bagi perusahaan saran yang dapat dipertimbangkan yaitu perusahaan hendaknya meningkatkan keadilan prosedural dengan cara memberikan pengertian mengenai prosedur yang ada di perusahaan dan atasan hendaknya mempererat hubungan dengan karyawan melalui sosialisasi dan pelatihan-pelatihan. Pihak manajemen perusahaan juga harus mampu menjaga rasa kepuasan kerja karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mengenai prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan.

Bagi peneliti selanjutnya hendaknya memperluas objek penelitian dan menambahkan variabel intervening yang diduga memiliki pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., and J. P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 145-154.
- Crow, Matthew M., Lee, Chang-Bea., and Jin Joo, Jae. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), pp: 402-423.
- Elanain, Hossam M. Abu 2010. Testing the direct relationship between organizational justice and work outcomes in a non- Western context of the UEA. *Journal of Management Development*. Vol 29 No. 1. 5-27.
- Enny, M, Widyaningrum. 2010. "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behaviour Pegawai". *Majalah Ekonomi*. Tahun XX, No. 1 April 2010.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), pp: 179-188.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), pp: 99-118.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan, Edisi 1. Yogyakarta: CV Ardi Offset.
- Masrukhin, M. A. 2014. Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal dinamika manajemen*. 5 (2)
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61 – 89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment & Occupations : Extension & Test Of A Three-Components Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538 – 552.
- Niehoff, B. P & Moorman, R. H. 1993. Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 327-556.
- Pareke, Fahrudin Js, 2003. "Pengaruh Keadilan Disfubitif dan Prosedural Terhadap Komitnen Organisasional". *Media Ekonomi dan Bisnis*. Volume 15. No. 1 , Juni, 40-53.
- Pareke, Fahrudin Js, dan Popo Suryana. 2009. "Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional". *Trikonometrika*. Volume 8, No. 2, Hal. 98-102.
- Pillai, R., Scherieheim, C. A., and Williams, E. S., 1999. "Fairness perceptions and trust as mediators for organizational commitment: A two-sample study". *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Ramamoorthy, N., dan Flood, PC. 2004. "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions". *British Journal of Management*, volume 15, 247-258.
- Rejeki, A. W. & Wulansari, N. A. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organsasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 4 (4)
- Rifai, Harif Amali, 2005. "A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior". *Gajah Mada International Journal of Business*, Volume 7, N0.2, May-August, 131-154.
- Robbins P.S., 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat