



## PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Anggraeni Tri Rejeki, ✉ Nury Ariani Wulansari ✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Oktober 2015  
Disetujui November 2015  
Dipublikasikan  
Desember 2015

*Keywords:*  
Job Satisfaction,  
Organizational Justice,  
Organizational  
Commitment

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja pada keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Purinusa Ekapersada sebesar 199 karyawan dengan teknik *incidental sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang diukur menggunakan skala *likert*. Analisis menggunakan uji parsial dan analisis sobel dengan bantuan SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan organisasional pada kepuasan kerja. Hasil juga menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja pada komitmen organisasional. Sedangkan keadilan organisasional tidak berpengaruh pada komitmen organisasional. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan keadilan organisasional pada komitmen organisasional. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepuasan kerja sangat berperan penting dalam timbulnya komitmen organisasional. Keadilan organisasional signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, yang berarti komitmen organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor lainnya, seperti kepuasan karyawan dan tingginya gaji.

### Abstract

*The purpose of this study was to investigate the influence of job satisfaction variables as a mediating role between organizational justice to organizational commitment. The population in this study were employee's PT. Purinusa Ekapersada with incidental sampling data collection techniques and the sample were 199 people using incidental sampling. The methods used in collecting the data was a questionnaire which was measured by likert scale. Analysis was partial test and The sobel analysis used SPSS 20. The results showed that there was significant positive effect between organizational justice on the job satisfaction. Significant and positive effect also showed between job satisfaction on the organizational commitment. While organizational justice showed not significant effect on the organizational commitment. Job satisfaction shown to have influence as a mediate role the relationship organizational justice on organizational commitment. The conclusion from this research that job satisfaction plays an important role in the onset of organizational commitment. Organizational justice does significantly affect on job satisfaction, but does not significantly affect on the organizational commitment, which means that organizational commitment be affected more seriously by other important factors, such as employees satisfaction and high salary.*

© 2015 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:  
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
E-mail: ang.anggraeni.aa@gmail.com, nuryarianiwulansari@gmail.com

## PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan salah satu faktor pendorong yang memicu sebuah perubahan. Setiap organisasi baik lembaga publik maupun lembaga bisnis dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan sebagai salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi dapat bertahan dan *sustainable* (Sudarmanto, 2009). Pada era bisnis saat ini, mempelajari perilaku karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena membina dan mempertahankan karyawan terutama karyawan-karyawan yang potensial bukanlah hal yang mudah. Salah satu strategi perusahaan guna mempertahankan karyawannya adalah dengan terus meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan membawa perusahaan kedalam kesuksesan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga, mengkaji strategi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan komitmen sangat penting dilakukan oleh suatu organisasi (Hasmarini & Yusniawan, 2008). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja pada keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional

Mayer & Allen (1991), merumuskan suatu definisi tentang komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional juga berkaitan dengan kesetiaan dan loyalitas sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku (Salancik, 1995). Komitmen berhubungan dengan pekerjaan dalam berbagai bentuk seperti karir, profesional, organisasional, dan sebagainya.

Komitmen organisasional mencerminkan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi (Gibson, 2009). Terdapat

beberapa faktor yang dapat mendorong komitmen organisasional karyawan, salah satunya adalah keadilan organisasional. Komitmen organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah keadilan organisasional. Semakin tinggi keadilan organisasional maka akan berdampak pada semakin tingginya perasaan mereka dihargai, di sejahterakan yang akhirnya meningkatkan komitmen organisasionalnya (Widyastuti, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Karim (2012) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Tafti *et al.*, (2014) serta Thorn (2010). Semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, maka secara langsung akan semakin tinggi juga komitmen yang mereka tunjukkan. Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Keadilan organisasional berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

Selain keadilan organisasional, faktor lainnya yang dapat mendorong komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan adanya rasa positif atau kepuasan maupun ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Peran kepuasan kerja tersebut misalnya seperti, puas dengan promosi yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional (Fitriastuti, 2013).

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Susanj & Jakopec (2012) menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional secara positif. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Karim (2012). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi juga komitmen organisasional yang ditunjukkan. Maka dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasional

Adapun kepuasan kerja karyawan dapat didorong oleh tingginya keadilan organisasional yang dirasakan para karyawan. Persepsi keadilan organisasional yang baik oleh karyawan pada organisasi akan meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Sethi *et. al.* (2013) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Thorn (2010) serta Susanj dan Jakopc (2012). Semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, maka akan semakin tinggi juga kepuasan mereka atas pekerjaannya. Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Keadilan organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Keadilan organisasional yang dirasakan karyawan akan menciptakan perasaan positif dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kepuasan kerja mampu mengarahkan keadilan organisasi menjadi suatu bentuk komitmen organisasional. Sehingga, kepuasan kerja merupakan suatu variabel yang dapat memediasi hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional.

Hal ini didukung oleh Sethi *et. al.* (2013), Susanj dan Jakopc (2012) yang menemukan bukti bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi

keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya kepuasan kerja tersebut mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen. Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional

Berdasarkan uraian latarbelakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional secara langsung, menguji pengaruh kepuasan kerja pada komitmen organisasional, menguji pengaruh keadilan organisasional pada kepuasan kerja dan, menguji pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional.

## METODE PENELITIAN

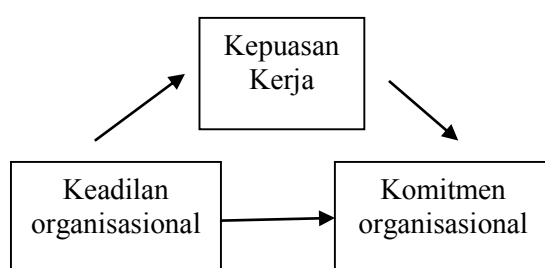
Populasi dalam penelitian ini dapat diketahui sebesar 394 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* insidental. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel keadilan organisasional sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel komitmen organisasional dibentuk oleh 6 indikator yaitu: Rasa bangga pada pekerjaan, Rasa loyal pada perusahaan, Kesesuaian nilai pribadi dan organisasi, Rasa bangga pada perusahaan, Pekerjaan yang memberi inspirasi, Perhatian pada keberlangsungan perusahaan.

Variabel kepuasan kerja dibentuk oleh 5 indikator yaitu: Rasa tertarik pada pekerjaan, Menyukai pekerjaan dibanding orang lain, Antusiasme pada pekerjaan, Menikmati pekerjaan, Pekerjaan yang adil. Variabel keadilan organisasional dibentuk oleh 7 indikator yaitu: Kesempatan promosi yang adil, Pengakuan kerja keras, prosedur penilaian kinerja yang adil, Sikap atasan yang adil,

Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya, Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan, Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab. Ketiga variabel tersebut diukur dengan indikator yang didasarkan dari Lambert dan Hogan (2008).

Analisis data menggunakan *path analysis* and *sobel test* dengan bantuan SPSS, untuk melihat adanya peran mediasi dari kepercayaan antar individu. uji instrumen data perlu dilakukan sebelum melakukan analisis data. Selain itu, uji parametrik juga memerlukan pengujian asumsi klasik.

Adapun model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Hasil Uji validitas 18 item penelitian dengan program SPSS 20 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1** Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	Sig hitung	Sig disyaratkan	Kriteria
Komitmen	1	0.004	0.05	valid
	2	0.000	0.05	valid
	3	0.000	0.05	valid
	4	0.000	0.05	valid
	5	0.000	0.05	valid
	6	0.000	0.05	valid
Kepuasan	1	0.000	0.05	valid

	2	0.000	0.05	valid
	3	0.000	0.05	valid
	4	0.000	0.05	valid
	5	0.000	0.05	valid
Keadilan	1	0.006	0.05	valid
	2	0.001	0.05	valid
	3	0.000	0.05	valid
	4	0.001	0.05	valid
	5	0.013	0.05	valid
	6	0.008	0.05	valid
	7	0.003	0.05	valid

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa seluruh item dalam pernyataan dinyatakan valid sig hitung < 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam penelitian ini valid dan layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

### Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2** Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach's	>	Kriteria
1	Komitmen Organisasional	0.786	0.7	reliabel
2	Keadilan Organisasional	0.732	0.7	reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.753	0.7	reliabel

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan Tabel di atas nilai *conbach's alpha* masing-masing variabel > 0.70 maka seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

### Hasil Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

**Tabel 3** Hasil Uji Normalitas

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		199
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2.75942755
	Absolute	.043
Most Extreme Differences	Positive	.043
	Negative	-.040
Kolmogorov-Smirnov Z		.601
Asymp. Sig. (2-tailed)		.863

Sumber: data yang diolah (2015)

Dari Tabel 3 tersebut diperoleh nilai Asymp sig (2-tailed) 0.863 > 005, sehingga data berdistribusi normal.

**Hasil Uji Multikolonearitas**

Hasil uji multikolonearitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4** Hasil Uji Multikolonearitas

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepuasan	.842	1.187
Keadilan	.842	1.187

a. Dependent Variable: Komitmen

Sumber: data yang diolah (2015)

Pada Tabel 5 diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* > 0.1 dan nilai

FIV < 10. Sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolonearitas.

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan glejser adalah sebagai berikut:

**Tabel 5** Hasil Uji Multikolonearitas

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1 (Constant)		3.599	.000
Kepuasan		-1.701	.091
Keadilan		.279	.780

a. Dependent Variable: ABSREGRESI

Sumber: data yang diolah (2015)

Pada hasil output SPSS menunjukan bahwa semua variabel mempunyai nilai sig  $\geq$  0,05 maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

**Tabel 6** Hasil Uji Regresi 1

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.320		8.786	.000
	keadilan	.051	.414	6.391	.000

a. Dependent Variable: kepuasan

Sumber: data yang diolah (2015)

**Tabel 7** Hasil Uji Regresi 2

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.690		1.774	.078
	keadilan	.061	.068	1.209	.228
	kepuasan	.077	.662	11.711	.000

a. Dependent Variable: komitmen

Sumber: data yang diolah (2015)

**Analisis jalur (*path analysis*)**

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, yang digunakan untuk mengukur hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung (mediasi). Pengaruh tidak langsung keadilan organisasional pada komitmen organisasional dapat diketahui sebesar  $(0.414 \times 0.662) = 0.274$ .

**Uji Sobel (*Sobel Test*)**

Diketahui pengaruh mediasi (tidak langsung) dari analisis jalur adalah sebesar 0.274. Standar error dari perhitungan *sobel test* juga diketahui sebesar 0.042, maka dapat diketahui nilai *t* statistik pengaruh tidak langsung (mediasi) sebesar 6.520.

**Tabel 8** Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	<i>t</i> - hitung	<i>t</i> - Tabel	Hasil
Hipotesis 1	0.068	1.209	1.97	<b>Ditolak</b>
Hipotesis 2	0.662	11.711	1.97	Diterima
Hipotesis 3	0.414	6.391	1.97	Diterima
Hipotesis 4	0.274	6.520	1.97	Diterima

Sumber: data yang diolah (2015)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terbukti bahwa keadilan organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai *t* hitung  $1.209 < t$  Tabel (1.97). Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak

mampu mempengaruhi timbulnya komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan secara signifikan atau berarti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan prosedur penilaian kinerja yang adil, sikap atasan yang adil, dan penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab, kesempatan promosi yang adil, pengakuan kerja keras, penilaian kinerja yang sesuai dengan seharusnya, dan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dan pendidikan tidak mampu meningkatkan komitmen mereka pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Karim (2011) yang menunjukkan, bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh apapun terhadap komitmen organisasi. Alasan yang mendasari hasil penelitian ini dikarenakan terdapat faktor lain yang lebih berpengaruh pada komitmen organisasional, seperti kepuasan karyawan dan tingkat gaji.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja terbukti berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t* hitung  $11.711 > t$  Tabel (1.97). Ketika karyawan memiliki kepuasan atas pekerjaannya seperti: rasa ketertarikan pada pekerjaan, rasa suka dan antusiasme mereka melakukan pekerjaan dibanding rekannya, rasa menikmati untuk selalu bekerja pada perusahaan, maka akan membuat mereka merasa bangga pada pekerjaan dan organisasinya, loyal pada perusahaan, merasa ada kesesuaian antara nilai pribadi dan perusahaan, merasa pekerjaannya terus memberi inspirasi, dan perhatian pada keberlangsungan

hidup perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh kuat pada komitmen organisasional, dikarenakan kepuasan kerja merupakan faktor utama yang dicari karyawan dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Karim & Rehman, (2012), Sušanj & Jakopeć, (2012), dan Thorn, (2010).

Hasil menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t$  hitung  $6.391 > 1.97$  dari uji parsial. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang merasakan keadilan prosedur penilaian kinerja yang adil, sikap atasan yang adil, dan penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab, kesempatan promosi yang adil, pengakuan kerja keras, penilaian kinerja yang sesuai dengan seharusnya, dan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dan pendidikan, mampu meningkatkan rasa ketertarikan mereka pada pekerjaan, rasa suka dan antusiasme mereka melakukan pekerjaan dibanding rekannya, rasa menikmati untuk selalu bekerja pada perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Susan & Jakopeć, (2012), Sethi *et. al.*, (2013).

Berdasarkan analisis jalur dan perhitungan uji sobel dapat diketahui bahwa  $t$  statistik pengaruh tidak langsung  $(6.520) > t$  Tabel  $(1.97)$ . Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional. Hal tersebut dikarenakan prosedur penilaian kinerja dan sikap atasan yang dirasakan adil, penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab, adanya kesempatan promosi yang adil, pengakuan kerja keras karyawan, penilaian kinerja yang sesuai dengan seharusnya, dan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dan pendidikan membuat karyawan semakin tertarik pada pekerjaan, rasa suka dan antusiasme mereka melakukan pekerjaan dibanding rekannya, dan rasa menikmati untuk selalu bekerja pada perusahaan.

Hal tersebut pada akhirnya membuat karyawan merasa bangga pada pekerjaan dan

organisasinya, loyal pada perusahaan, merasa ada kesesuaian antara nilai pribadi dan perusahaan, merasa pekerjaannya terus memberi inspirasi, dan perhatian pada keberlangsungan hidup perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanj & Jakopeć (2012).

## SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu, kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Meskipun dalam penelitian ini keadilan organisasi tidak terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional, akan tetapi keadilan organisasional masih merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan guna mendorong kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu faktor yang mampu membentuk keadilan organisasional yang dirasakan menjadi bentuk komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian ini, hendaknya pihak manajemen perusahaan lebih memperhatikan sistem dan prosedur kebijakan ataupun pengambilan keputusan. Salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan penghargaan yang didasarkan pada pengakuan kerja keras keterampilan, dan memperhatikan kembali sistem promosi dan penilaian kinerja karyawan. Sehingga, nantinya dapat mendorong kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, seperti pengambilan responden pada bidang manufaktur, sehingga perlu untuk menggeneralisasi hasil penelitian ini dengan melakukan penelitian di bidang lainnya. Dalam penelitian ini, pengambilan datanya juga masih bersifat *self report* menggunakan kuesioner. Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan dengan laporan resmi dari perusahaan terkait kepuasan kerja, keadilan organisasional, ataupun komitmen organisasional yang ditunjukkan karyawannya. Sehingga, gambaran mengenai variabel-variabel tersebut lebih objektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4 (2)
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely. 2009. *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc
- Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif". *Jurnal Bisnis Strategi*. 17 (1)
- Karim, F dan Omar Rehman, 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 2012. 3 (4).
- Karim, Jahanvash. 2011. Emotional intelligence, leader-member exchange, organizational justice, and outcome variables: a conceptual model. *International Journal of Leadership Studies*. 6 (3)
- Lambert, Eric dan Nancy Hogan. 2008. The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* . 34 (1)
- Salancik, G. dan Pfeffer, J. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Susanj, Z dan Ana Jakopec, 2012. Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics* 21 (2012), 3, 509-526.
- Sethi, M dan Hina Iqbal. 2013. Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 7 (1)