

**PENGARUH KEADILAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
MEDIASI PADA DM BARU GROUP YOGYAKARTA**

**JURNAL**



Disusun Oleh :

Nama : Adi Afrinaldo  
No. Mahasiswa : 12311286  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2019**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada DM Swalayan di Yogyakarta”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi pada DM Swalayan di Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan

**Kata Kunci :Keadila,Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja**

### **ABSTRACT**

This study entitled "The Effect of Justice and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction As Mediation Variables in Self-Service DM in Yogyakarta". The purpose of this study was to determine the effect of justice and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an mediation variable in DM Self-service in Yogyakarta.

The population in this study were all DM Supermarkets in Yogyakarta. The samples taken in this study were all DM Supermarkets in Yogyakarta. Data analysis in this study used the PLS analysis method.

The results of this study prove that organizational justice has a significant effect on employee performance, organizational commitment has a significant effect on employee performance, organizational justice has a significant effect on job satisfaction, organizational commitment has a significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant effect on employee performance, job satisfaction mediates the influence of justice organization on employee performance, job satisfaction mediates the influence of organizational commitment on employee performance and the relationship of organizational commitment to employee performance mediated by job satisfaction is still significant

**Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Employee Performance and Job Satisfaction**

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang Dan Masalah**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela, 2012).

Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) menyatakan Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh keadilan organisasi. Wang, Liao, Xia, & Chang (2010) mengungkapkan tingkat kinerja karyawan yang lebih besar dapat muncul ketika pegawai memiliki persepsi keadilan yang tinggi, dimana pegawai dalam organisasi akan lebih cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri. Fernandes (2006) menyatakan bahwa, keadilan organisasi memiliki peran yang penting di mana imbalan akan diberikan secara adil sesuai bidangnya dan pantas mereka dapatkan di perusahaan. Keadilan organisasi merupakan faktor penting, karena *reward* yang mereka dapatkan di perusahaan itu sesuai dengan kinerja individual para karyawannya. Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Selain keadilan organisasi, komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula (Hayat, 2016), (Sawitri, Suswati, & Huda, 2016), (Fu & Deshpande, 2014), dan (Suliman & Al Kathairi, 2012). Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Selain keadilan dan komitmen organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya penciptaan kepuasan kerja karyawan mereka. Al-Zu'bi (2010) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas jika pekerjaannya dihargai, hal ini sesuai dengan kebijakan *reward* yang telah dibuat di masing-masing perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kinerja karyawan dan berdampak bagi perusahaan, sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan dapat memajukan perusahaan karena sumber daya manusia adalah *asset* yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian seperti Siengthai & Pila-Ngarm (2016), (Gu & Chi Sen Siu, 2009), dan Onyebu & Otomayi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan uraian diatas, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh Keadilan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DM Swalayan di Yogyakarta”.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Manajemen SDM**

Desler (2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Werther & Davis (2011) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

#### **Keadilan Organisasi**

##### **Pengertian Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi menurut Bakhshi, Kumar, & Rani (2009) bisa didefinisikan yaitu suatu konsep yang muncul dengan mempertanyakan keadilan dalam kehidupan organisasi dan hal itu berkaitan dengan kondisi kerja dan

hubungan yang menciptakan kepercayaan pada pekerja bahwa mereka diperlakukan secara adil. Pengertian lainnya menurut Eberlin & Tatum (2005) Keadilan organisasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan peran penting dari keadilan karena langsung berhubungan dengan lingkungan kerja. Tepatnya keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya. Menurut Colquitt (2001) keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

1. Menurut Robbins & Judge (2014) Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.
2. Menurut Mathis & Jackson (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya maupun sebaliknya.

Istilah *job satisfaction* atau kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Mengenai batasan atau definisi dari kepuasan kerja belum memiliki keseragaman, tetapi sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang prinsipil di dalamnya. Menurut Wexley dan Yulk dalam (Sopiah, 2013), yang disebut kepuasan kerja ialah "*the way an employee feels about his or her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai *positive emotional state*.

Robbins & Judge (2014) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

### **Kinerja**

Robbins & Judge (2014) menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja merupakan tindakan

yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi).

Pengertian lain dikemukakan Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2012) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang. Dari pemahaman/mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

### Penelitian Terdahulu

#### Review Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Sampel	Alat Analisis	Hasil
1	Tolentino (2013)	Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel	Independen : Komitmen Organisasi  Dependen : Kinerja	karyawan bagian akademik dan administrasi	Regresi	Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinue, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan
2	Memari, Mahdieh, & Marnani (2013)	The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"	Independen : Komitmen Organisasi  Dependen : Kinerja	Karyawan bank Meli	Regresi	komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinue, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kinerja karyawan
3	Ahmad, Iqbal, Javed, & Hamad (2014)	Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction	Independen : Komitmen Organisasi  Dependen : Kepuasan kerja	Karyawan bank	Analisis Regresi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Sawitri et al., (2016)	The Impact of Job Satisfaction, Organization	Independen : Komitmen Organisasi, kepuasan	Karyawan PLN	Analisis Regresi	kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dan komitmen

		Commitment, organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance	kerja, OCB Dependen : Kinerja			organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja, OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Shahamat & Iranzadeh (2013)	Surveying the relationship of organizational commitment components among managers and employees job satisfaction in Governmental Banks of Ardabil province	Independen : Komitmen Organisasi, Dependen : Kepuasan kerja	Karyawan Bank	Analisis Regresi	komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinue, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan kepuasan kerja
6	Fu & Deshpande (2014)	The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company	Independen : Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dependen : Kinerja	Karyawan Asuransi	Analisis Regresi	kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

7	Yeh & Hong (2012)	The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance	Independen : Komitmen organisasi  Dependen : Kepemimpinan dan Kinerja	Karyawan	Analisis Regresi	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Hao, Hao, & Wang (2016)	The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China	Independen : Keadilan Organisasi  Dependen : Kepuasan Kerja	Karyawan BUMN di China	Analisis Regresi	keadilan prosedural dan keadilan interaktif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
9	Al Rawashdeh (2013)	Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department.	Independen : Keadilan Organisasi  Dependen : Kinerja	Karyawan Departemen Kepabeanan Yordania (JCD)	Analisis Regresi	keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
10	Nasurdin & Lay Khuan (2011)	Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia	Independen : Keadilan Organisasi  Dependen : Kinerja	Karyawan Kontrak di Malaysia	Analisis Regresi	keadilan organisasidistributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja
11	Kalay (2016)	The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context	Independen : Keadilan Organisasi  Dependen : Kinerja	Guru di Turki	Analisis SEM-PLS	keadilan organisasidistributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja  keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
12	Al-Zu'bi (2010)	A Study of Relationship between Organizational	Independen : Keadilan Organisasi	Karyawan Perusahaan listrik	Analisis Regresi	keadilan organisasidberpengaruh signifikan terhadap



		Justice and Job Satisfaction	Dependen : Kepuasan Kerja			kepuasan kerja
13	Bakhshi et al. (2009)	Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment	Independen : Keadilan Organisasi  Dependen : Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi	Karyawan Fakultas Kedokteran	Analisis Regresi	keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja sedangkan keadilan prosedural tidak ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Juga keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi
14	Gu & Chi Sen Siu (2009)	Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels	Independen : Kepuasan kerja  Dependen : Kinerja	Karyawan Macao Casino Hotel	Analisis Regresi	Hasil penelitian membuktikan Keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan. Peluang pelatihan, gaji dan tunjangan, dan dukungan dari rekan kerja dan atasan merupakan pendorong utama kepuasan kerja
15	Onyebu & Otomayi (2017)	Employee Job Satisfaction and Organizational Performance An Insight From Selected Hotels in Lagos Nigeria	Independen : Kepuasan kerja  Dependen : Kinerja	Karyawan Hotel Lagos	Analisis Regresi	kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi di industri hotel

16	Praditya & Putra (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Komitmen Organisasi Intervening : Kepuasan Kerja	Karyawan Wina Holliday Villa	Analisis Jalur	keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional
17	Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou (2011)	Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja	Karyawan	Analisis regresi	keadilan prosedural, distributif dan interaksional terkait dengan berbagai elemen penilaian kinerja
18	Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010)	A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school	Independen : Keadilan Organisasi Dependen : Kepuasan Kerja	Guru SMP Bandar Abbas	Analisis regresi	Hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja
19	Ikey, Dadie, & Nugraheni (2016)	Analisis Pengaruh komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja	Independen : Komitmen organisasi Kepemimpinan Dependen : Kinerja Intervening :	Karyawan PT Madu Baru	Analisis jalur	komitmen organisasi, kepemimpinan, pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi komitmen organisasi dan

		Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta)	Kepuasan Kerja			kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
20	Pratama & Dihan (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Independen : Komitmen organisasi Disiplin Kerja  Dependen : Kinerja  Intervening : Kepuasan Kerja	Karyawan PT Arief Nirwana Putra	Analisis jalur	ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan disiplin kerja, ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikan komitmen organisasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan,

						<p>pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan, ada pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja disiplin kerja melalui kepuasan karyawan</p>
21	Yuleova, Nelmidia, & Antoni (2013)	<p>Pengaruh Komitmen organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat</p>	<p>Independen : Komitmen organisasi komunikasi</p> <p>Dependen : Kinerja</p> <p>Intervening : Kepuasan Kerja</p>	<p>Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat</p>	<p>Analisis SEM</p>	<p>terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan komitmen organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh langsung yang signifikan positif komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Sementara untuk pengaruh tidak langsung, penelitian ini juga dapat membuktikan terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>

## **Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis**

### **Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut

**H1 :keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian Sawitri et al. (2016), Yeh & Hong (2012), Wang et al., (2010), Tolentino (2013) dan Fu & Deshpande (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut

**H2 :komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Keadilan organisasi adalah penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya Cropanzano et al. (2007). Cropanzano et al. (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan organisasi. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada hanya terbatas dari keputusan seseorang, karena dengan adanya keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pemimpin tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Pillai, Williams, & Tan (2001) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan oleh Rifai (2005) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Al-Zu'bi, (2010), Bakhshi et al. (2009) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut

**H3 :keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Shahamat & Iranzadeh (2013), Amilin & Dewi (2008), Ahmad et al. (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah sebagai berikut

**H4 :komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-ngarm (2016), Gu & Chi Sen Siu (2009) dan Onyebu & Otomayi (2017)membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H5 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

**Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian (Widiastuti & Aisyah, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedur dan kinerja. Hasil yang lain seperti penelitian (Praditya & Putra, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedur dan komitmen organisasi dan hasil penelitian (Suharyoko, 2016) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Fu & Deshpande (2014) membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Asuransi di China.(Palaiologos et al., 2011) membuktikan keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan**

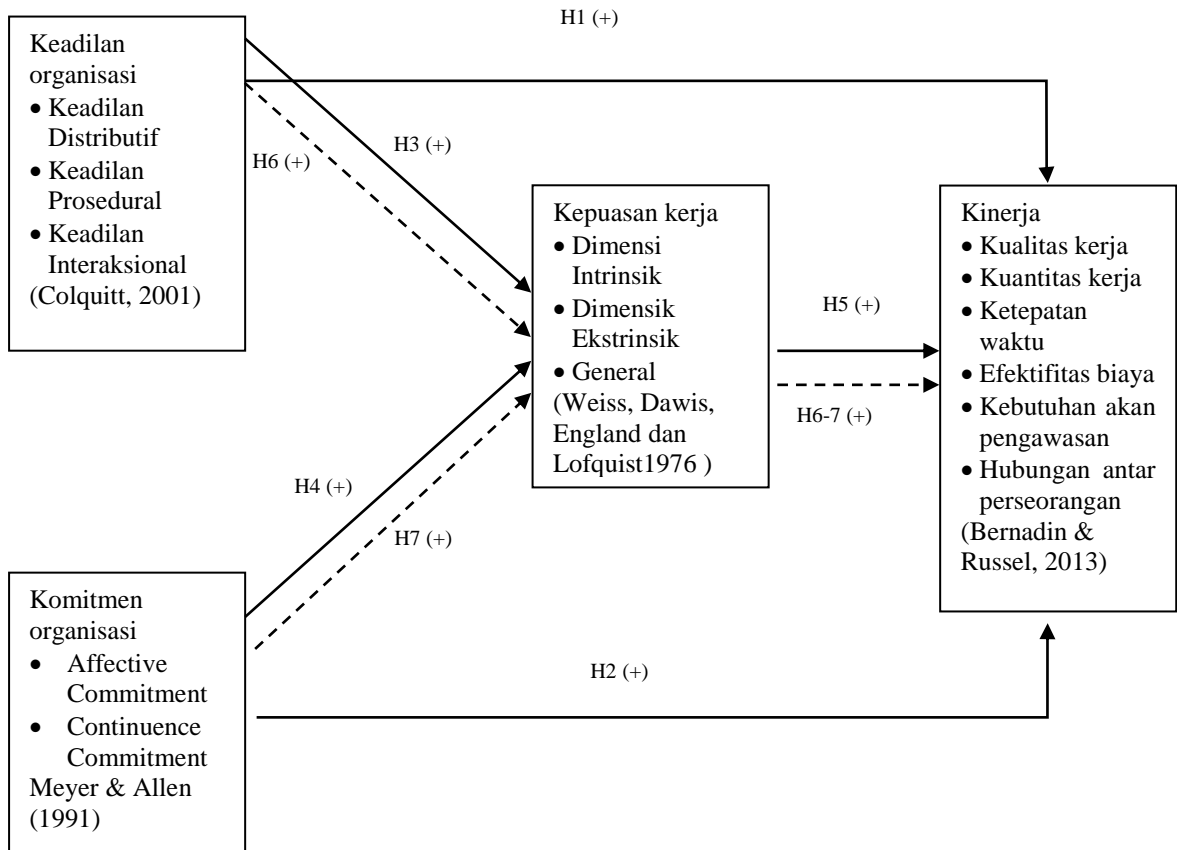
**Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan**

**Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008). Hasil penelitian (Ikey et al., 2016; Pratama & Dihan, 2017; Yuleova et al., 2013) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kinerja

**H7 : kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

## Kerangka Pemikiran



Ket : - - - - - : Jalur Mediasi

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2014) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Sugiyono (2014) Variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).. Dalam penelitian ini variabel independen adalah keadilan organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2).
2. Menurut Sugiyono (2014) variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variabel yang muncul pada saat variabel bebas mulai berpengaruh pada terikat muncul pada saat situasi kondisi tertentu.

Variabel muncul pada situasi/ kondisi tertentu dan membantu/ menerangkan secara konseptual pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel perantara adalah kepuasan kerja (Z)

- Menurut Sugiyono (2014) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja (Y)

### 3.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan DM Swalayan di Yogyakarta yang berjumlah 322 karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 76,32 atau 76 orang.

### Rancangan Analisis Data

Menurut Abdillah & Jogiyanto (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah: Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).Selanjutnya Abdillah & Jogiyanto (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Analisis PLS

#### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### Rangkuman Nilai Loading Factor

	KEADILAN ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA
kd1	0,848			
kd2	0,825			
kd3	0,738			
kd4	0,787			
kd5	0,687			
ki1	0,865			
ki2	0,837			
ki3	0,877			
ki4	0,870			
ki5	0,875			
kp1	0,861			
kp2	0,878			
kp3	0,877			
kp4	0,870			



kp5	0,875			
kp6	0,725			
ka1		0,834		
ka2		0,866		
ka3		0,874		
ka4		0,891		
ka5		0,899		
kk1		0,654		
kk2		0,834		
kk3		0,855		
kk4		0,870		
kk5		0,875		
kk6		0,895		
de1			0,860	
de2			0,817	
de3			0,831	
de4			0,844	
de5			0,913	
de6			0,620	
di1			0,860	
di10			0,844	
di11			0,903	
di12			0,619	
di2			0,817	
di3			0,831	
di4			0,844	
di5			0,903	
di6			0,618	
di7			0,860	
di8			0,817	
di9			0,831	
gs1			0,725	
gs2			0,605	
hap1				0,935
hap2				0,855
hap3				0,930
hap4				0,866
kap1				0,935

kap2			0,855
kap3			0,930
kap4			0,751
eb1			0,705
eb2			0,718
kual1			0,935
kual2			0,855
kual3			0,930
kuan1			0,751
kuan2			0,935
kuan3			0,855
wak1			0,930
wak2			0,915
wak3			0,850
wak4			0,722
wak5			0,793

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.4, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

#### Composit Reliability

##### Konstruk Reliabilitas dan Validitas

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
<b>KEADILAN ORGANISASI</b>	0,970	0,973	0,694
<b>KEPUASAN KERJA</b>	0,970	0,973	0,647
<b>KINERJA</b>	0,982	0,983	0,737
<b>KOMITMEN ORGANISASI</b>	0,962	0,967	0,726

Sumber: Data Primer, 2018

Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya > 0.7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

#### Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

##### R-Square (R<sup>2</sup>)

##### Nilai R<sup>2</sup> Variabel Endogen

Variabel Endogen	R Square
Kepuasan Kerja	0,863
Kinerja Karyawan	0,801

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.863, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk keadilan organisasi dan komitmen organisasi adalah sebesar 86,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja memberikan nilai sebesar 0.801, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah sebesar 80,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

## Uji Hipotesis

### *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>KEADILAN ORGANISASI -&gt; KINERJA</b>	0.321	0.356	0.159	0.159	2.017
<b>KOMITMEN ORGANISASI -&gt; KINERJA</b>	0.314	0.301	0.154	0.154	2.037
<b>KEADILAN ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0.394	0.381	0.088	0.088	4.484
<b>KOMITMEN ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA</b>	0.564	0.568	0.086	0.086	6.544
<b>KEPUASAN KERJA -&gt; KINERJA</b>	0.295	0.264	0.143	0.099	2.064

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk keadilan organisasi mempunyai pengaruh (O = 0.321) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $2,017 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh (O = 0.314) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini

adalah  $2,037 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Konstruk eksogen keadilan organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,394$ ) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $4,484 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,564$ ) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $6,544 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh ( $O = 0,295$ ) terhadap konstruk endogen kinerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $2,064 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

#### 4.3.2.3 Pengujian Efek Mediasi

##### *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>KEADILAN ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA-&gt; KINERJA</b>	0.116	0.100	0.045	2,588
<b>KOMITMEN ORGANISASI -&gt; KEPUASAN KERJA-&gt; KINERJA</b>	0.564	0.568	0.086	2,856

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel 4.20 tersebut bahwa hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai  $t - statistic$   $2,58 > 1,96$ , hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control. Partial control berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai  $t - statistic$   $2,856 > 1,96$ , hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **Pembahasan**

##### **Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Konstruk keadilan organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,321$ ) dengan konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $2,017 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasuridin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,314$ ) terhadap konstruk kinerja karyawan. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $2,037 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil ini mendukung beberapa penelitian seperti penelitian Sawitri et al. (2016), Yeh & Hong (2012), Wang et al., (2010), Tolentino (2013) dan Fu & Deshpande (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Konstruk eksogen keadilan organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,394$ ) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $4,484 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Clay-Warner, Reynolds, & Roman (2005) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dinilai dari penghargaan berdasarkan tanggung jawab, banyaknya kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan, dan tingkat keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Pillai, Williams, & Tan (2001) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian lain yang juga hasilnya diperoleh konsisten ditemukan oleh Rifai (2005) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

#### **4.4.4 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Konstruk eksogen komitmen organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0,564$ ) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $6,544 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Hasil ini mendukung penelitian Shahamat & Iranzadeh (2013), Amilin & Dewi (2008), Ahmad et al. (2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh ( $O = 0,295$ ) terhadap konstruk endogen kinerja. Nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $2,064 > 1,96$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja **terbukti**.

Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-ngarm (2016), Gu & Chi Sen Siu (2009) dan Onyebu & Otomayi (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.4.6 Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0.437$ ) terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t - statistic$   $3,298 > 1.96$ . Keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ( $O = 0,394$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $4,484 > 1.96$ . Kepuasan kerjamempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.295$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $2,064 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Hasil ini mendukung penelitian Fu & Deshpande (2014) membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Asuransi di China. (Palaiologos et al., 2011) membuktikan keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010) membuktikan keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

#### **Pengaruh Keadilan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil dari analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh ( $O = 0.480$ ) terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t - statistic$   $3,770 > 1.96$ . komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ( $O = 0,563$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $6,544 > 1.96$ . Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $O = 0.295$ ) dengan nilai  $t - statistic$   $2,064 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan **terbukti**.

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008). Hasil ini mendukung penelitian (Ikey et al., 2016; Pratama & Dihan, 2017; Yuleova et al., 2013) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kinerja.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

1. keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini adalah  $2,017 > 1.96$ .
2. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini yaitu  $2,037 > 1.96$ .
3. keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai  $t - statistic$  pada hubungan konstruk ini yaitu  $4,484 > 1.96$ .

4. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $,544 > 1.96$ .
5. kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikan dari nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $2,064 > 1.96$ .
6. Hasil dari analisis PLS ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai t – statistic  $2,58 > 1,96$ , hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control.
7. Hasil dari analisis PLS ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic  $2,856 > 1.96$ , hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **Saran**

1. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Meneliti hubungan kepuasan kerja dengan variabel lainnya, sebab saat ini penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja masih sedikit dan jarang.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengankepuasan dan kinerja karyawan untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan komitmen dan keadilan organisasikaryawan itu sendiri ataukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kinerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secarakeadilan organisasi dan komitmen karyawan maupun melalui kepuasan kerja, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari ketiga variable tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial. Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Adiftiya, J. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(4), 833–845.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Akbar, A., Musadieg, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(2), 33–38.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Al Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91879704&site=ehost-live>
- Amilin, & Dewi, R. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jaai*, 12(1), 13–24.
- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. In *Conference in Business, Accounting, and Management* (pp. 357–369).
- As'ad, M. (2011). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumberdaya Manusia* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bernadin, J., & Russel, J. (2013). *Human Resource Management and Experiential Approach* (6th ed.). Singapore: Mc Graw- Hill International Edition.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>



- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspective*, 21(November), 34–49. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Desler, G. (2013). *Human Resource Management*: Always learning. Florida: Pearson.
- Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision*, 43(7/8), 1040–1048. <https://doi.org/10.1108/00251740510610035>
- Fernandes, C. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hayat, A. (2016). Organizational Commitment Antecedent and Its Effect on Managerial Performance in Public Sector Budgeting. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 23(1), 1–15.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization.

*Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 140(5), 477–498.  
<https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>

- Ikey, C., Dadie, B., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 13, 13(6), 1–13.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. “A study of Meli bank.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164–171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nasurdin, A. M., & Lay Khuan, S. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273–290. <https://doi.org/10.1108/10569211111165316>
- Onyebu, C. M., & Otomayi, O. A.-R. (2017). Employee Job Satisfaction and Organizational Performance An Insight From Selected Hotels in Lagos Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), 48–60. <https://doi.org/10.12816/0039071>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped In Favor Of Procedural Or Distributive Justice? An Investigation Of The U . S ., India ,

- Germany , And Hong Kong ( China ). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312. <https://doi.org/10.1108/eb022861>
- Praditya, I. D. I., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Di Wina Holiday Villa. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3532–3559.
- Pratama, A. P., & Dihan, F. N. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 115–135.
- Rifai, H. A. (2005). a Test of the Relationships Among Perceptions of Justice , Job Satisfaction , Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 5241–5248. Retrieved from <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/detail.php?dataId=4919>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip Vol 3 No 2*, 3(2), 1–9.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 24–45.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Shahamat, M., & Iranzadeh, S. (2013). Surveying the relationship of organizational commitment components among managers and employees job satisfaction in Governmental Banks of Ardabil province. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(2), 207–215.
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 2016. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sinambela, L. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. (2013). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Erlangga.
- Spector, E. . (1997). *Job Satisfaction, Application, Assesment, Cause, and Consequences*. London: SAGE.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Suharyoko. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta). *Widya Ganeswara*, 26(31), 190–199.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59. <https://doi.org/ISSN 2304-0777>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model□; Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behaviour. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704>
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PT Rajawali Press.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance□; Mediating Effect of Oragnizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2011). *Human resources and personnel management*. Pennsylvania: McGraw-Hill.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. *Nominal*, V(2), 88–96.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(December), 50–60.
- Yuleova, D., Nelmidia, & Antoni. (2013). Pengaruh Komitmen organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(2), 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>