

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN DAN INTENSI KELUAR

JOHN GUSTINUS LEONARDO

Magister Manajemen Universitas Pancasila, Jakarta

Email. john1992.leo@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to find the influence of organizational justice TO job satisfaction and its impact to the commitments organizations and turnover employees at PT Waskita Karya Pusat dan Cabang Banten. Respondents in this research was permanent workers as many as 234 employees. Technique the sample collection uses proportional random sampling. Technique analysis in this research using analysis structural equation modeling-partial least square (SEM-PLS with software SmartPLS 2.00 version). The research results show that organizational justice positively and significant to depend on the work satisfaction. This means that the better the level of justice organizational, so the higher an employee will job satisfaction. Organizational Justice positively and significant to organization commitment. This means that the better organizational justice, then it would be more many employees behave organization commitment. Organisational justice in a negative impact to intent turnover of employees. This means that the better justice organizational, so the level of intent turnover employees will be down. Satisfaction of a work as positive to depend on the organisational commitment. This means that the higher the level of job satisfaction, organisational employees will to step up their commitment. Job satisfaction is employee turnover intent negative impact. This means that the higher the level of work satisfaction the more one is low out employee's intent.

Keywords: Organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, employee intent turnover

Pendahuluan

Perkembangan organisasi dewasa ini menemui permasalahan dalam hal perputaran karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan permasalahan dalam organisasi yang pada kenyataannya terdapat banyak konsekuensi negatif dalam organisasi jika tingkat *turnover* karyawan tinggi. Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam sebuah bisnis, yang dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk di sebuah organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan

organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011).

Langkah keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan baru di perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan didorong atas dasar ketidaknyamanan karyawan di dalam bekerja. *Turnover intention* didefinisikan sebagai faktor mediasi antara niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti bekerja dari perusahaan (Yucel,

2012). Penelitian mengenai turnover intention bukan merupakan hal yang baru dalam dunia sumber daya manusia karena turnover merupakan hal yang seringkali terjadi dalam suatu organisasi maupun perusahaan yang di sebabkan oleh berbagai faktor.

Turnover adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela (Robbins & Judge, 2009). Setiap perusahaan ataupun organisasi harus melakukan suatu hal untuk mencegah karyawannya melakukan turnover. Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi ataupun perusahaan karena hal ini akan menciptakan keadaan yang tidak stabil dan ketidak pastian terhadap kondisi tenaga kerja. Perpindahan karyawan merupakan hal yang sering terjadi di dalam operasional (Witasari, 2009). Umumnya *turnover* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kepergian karyawan dari sebuah organisasi hal ini merupakan masalah yang banyak dihadapi oleh manajer ataupun pemimpin organisasi untuk bersaing dalam menjamin kelangsungan hidup organisasinya. Kebanyakan teori menyatakan bahwa niat *turnover* timbul pada diri karyawan ketika kebutuhan mereka tidak terpenuhi (Owolabi, 2012).

Turnover intention merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini (Handaru & Muna, 2012). Menurut Kadiman dalam (Putra & Wibawa, 2015) intensitas turnover yang tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru.

Fenomena *turnover* yang terjadi di PT Waskita Karya yang berujung pada keluarnya karyawan membawa dampak negatif dan dapat mengganggu kinerja PT Waskita Karya dibarengi dengan ketatnya persaingan bisnis dewasa ini dapat mengancam kelangsungan perusahaan jika kinerja perusahaan terus menurun karena perputaran karyawan yang

tinggi. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna menurunkan tingkat *turn over* karyawan dan komitmen karyawan, diantaranya kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano, et al., 2007).

Terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. *Pertama*, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan 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 pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. *Ketiga*, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Keadilan organisasional adalah sebuah topik yang sudah menjadi bahan riset sejak lebih dari 25 tahun lalu. Keadilan organisasional sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial. Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal. Banyak riset yang kemudian menguji keadilan organisasional dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional.

Keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasional terdiri dari empat komponen.

Penilaian individu terkait alokasi imbalan mengacu pada keadilan distributif, sedangkan penilaian mengenai prosedur yang digunakan untuk menentukan alokasi tersebut mengacu pada keadilan procedural. Jenis keadilan terakhir adalah keadilan interaksional yang mengacu pada cara manajemen (atau mereka yang mengendalikan penghargaan dan sumber daya) berperilaku kepada penerima keadilan.

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteceden bagi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan.

Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Kepuasan kerja merupakan indikator yang penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya, seperti: *organizational citizenship*, ketidakhadiran, dan intensi keluar. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan dengan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan

dengan penilaian afektif umum karyawan terkait pekerjaan.

Penelitian empirik menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Elamin dan Alomaim (2011) melakukan riset dengan hasilnya adalah keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Bakhshi *et al.* (2009), Memarzadeh dan Mahmoudi (2010), dan Al-Zu'bi (2010) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian dengan variabel-variabel tersebut.

Whisenant dan Smucker (2006) melakukan riset hubungan keadilan organisasional dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, seperti pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan sekerja, penghasilan, promosi, dan pekerjaan secara umum, dengan obyek penelitian para pelatih tim olah raga wanita di Amerika Serikat. Hasilnya, terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal dengan dua aspek kepuasan kerja (supervisi dan promosi), dan pekerjaan secara umum. Hubungan positif dan signifikan juga diperlihatkan antara keadilan prosedural dengan pekerjaan itu sendiri dan penghasilan, dan antara keadilan distributif dengan pekerjaan itu sendiri.

Seperti sudah diuraikan di atas salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen. Perusahaan perlu memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Bermacam-macam hasil diperoleh dari komitmen, misalnya turunnya karyawan yang keluar, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat, berkomitmen kepada perusahaan karena mereka bukan karena terpaksa. Komitmen organisasional diakui sebagai faktor penting

dalam memelihara hubungan karyawan dengan perusahaan.

Komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dengan, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen berkelanjutan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi.

Hasil observasi terhadap karyawan mendapatkan bahwa di PT Waskita Karya ada masalah rendahnya komitmen organisasional karyawan. Hal tersebut dilihat dari menurunnya keaktifan dalam bekerja dengan adanya beberapa karyawan yang tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, sehingga perlu ada tekanan dari pemimpin. Selain itu dapat dilihat dari tidak ada rasa kepentingan untuk mengerjakan tugas pekerjaan, kurang memberikan sumbangan untuk memecahkan masalah bila dipaksa, pekerja tidak menemukan solusi terbaik, dan tidak ingin mencoba memecahkan kembali masalah yang ada di antara mereka dalam komitmen organisasional karyawan.

Penelitian empiris antara lain dilakukan oleh Yang (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan kontributor yang sangat kuat terhadap komitmen afektif individual kepada perusahaan. Kim *et al.* (2005) menguji hubungan antara orientasi pelayanan karyawan (fokus pada pelanggan, dukungan organisasional, dan pelayanan dibawah tekanan) dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi keluar dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen organisasional dan secara negatif berhubungan dengan intensi keluar.

Kim dan Brymer (2011) meneliti pengaruh kepemimpinan yang beretika pada manajer tingkat menengah terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang selanjutnya berdampak pada perilaku (misalnya, usaha ekstra dan intensi keluar) dan akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa

kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen organisasional dan secara negatif berhubungan dengan intensi keluar. Selain terhadap komitmen, konsekuensi dari kepuasan kerja adalah juga terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Maier *et al.* (2012) menyatakan bahwa intensi keluar secara penuh dimediasi oleh kepuasan kerja. Seston *et al.* (2009) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi intensi keluar adalah kepuasan kerja.

Seiring dengan perubahan regulasi dalam bidang konstruksi. PT Waskita Karya bersama dengan perusahaan swasta lainnya, berkompetisi untuk merebut pasar yang terus tumbuh tersebut. Peran sumber daya manusia yang profesional, taat kepada SOP, dan inovatif diharapkan mampu menjaga keandalan yang pada gilirannya menunjang keamanan sistem kelistrikan secara keseluruhan. Dengan mempertimbangkan keinginan untuk memenangkan kompetisi di industri konstruksi dan berhasil memainkan perannya dalam pembangunan nasional, maka pengelolaan di bidang sumber daya manusia juga menjadi penting, terutama terkait dengan kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar yang dihasilkan dari keadilan yang dirasakan karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan sistem manajemen berbasis kompetensi untuk menghasilkan karyawan yang mampu menjamin keandalan unit pembangkit.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif yaitu suatu bentuk penelitian yang berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari obyek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori dan literatur-literatur yang berhubungan keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover* karyawan. Penelitian ini menilai sifat dari kondisi-kondisi yang

tampak. Tujuan dalam penelitian ini dibatasi untuk menggambarkan karakteristik sesuatu sebagaimana adanya (Pandoyo & Sofyan, 2018).

Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dengan menggunakan kuesioner tertutup yang telah diberi skor, dimana data tersebut nantinya akan dihitung secara statistik. Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka-angka dan analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket statistik Smart PLS.

Partial Least Square (PLS) menurut Wold (1985) merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel Eksogen. Pada dasarnya Wold mengembangkan PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction), PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori (Ghozali, 2012, p. 6).

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Tabel 3. Pengaruh antar Variabel Penelitian

No	Pengaruh antar variable	Pengaruh Langsung	Pengaruh tdk Langsung	Pengaruh Total
1.	Pengaruh Keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja	0,626	-	0,626
2.	Pengaruh Keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi	0,429	-	0,429
3.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	0,198	-	0,198
4.	Pengaruh Keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan	-0,474	-	-0,474
5.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan	-0,142	-	-0,142
6.	Pengaruh Keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja	-	0.124	0.553
7.	Pengaruh Keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan melalui kepuasan kerja	-	-0.089	-0.563

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, p1) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. McFarlin dan Sweeney (1992) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural. Keadilan distributif merupakan prediktor penting bagi perilaku personal karyawan, misalnya kepuasan kerja.

Hal yang sama dikemukakan oleh Cohen Carash dan Spector (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang paling kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural dan interaksional. Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe et al. (2009), Zainalipour et al. (2010), Dundar dan Tabancali (2012). Hasil yang berbeda diperlihatkan oleh Lambert et al. (2008) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

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. Penelitian yang dilakukan oleh Karim (2012, p1) menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Tafti et al., (2014, p1) serta Thorn (2010:3).

Semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, maka secara langsung akan semakin tinggi juga komitmen yang mereka tunjukkan.

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. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Susanj dan Jakopec (2012, p2) menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasional secara positif.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Karim (2012, p1). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan semakin tinggi juga komitmen organisasional yang ditunjukkan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Chang & Lee (2007) yang melakukan penelitian di industri perbankan, industri jasa dan manufaktur, yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional. Peneliti lainnya yang juga meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB dengan hasil bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap Intensi keluar karyawan, sehingga hipotesis dapat diterima. Hal ini menunjukkan apabila tingkat keadilan organisasional meningkat, maka akan menurunkan tingkat intensi keluar karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Meglino, et al. (1989) yang membuktikan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan

meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Intensi keluar karyawan, sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan dapat menurunkan Intensi keluar karyawan. Hal ini diduga juga dipengaruhi oleh karakteristik karyawan yang sebagian besar memiliki usia diatas 30-40 tahun, berjenis kelamin laki-laki dan memiliki masa kerja yang cukup lama (diatas 5-10 tahun) yang memungkinkan bersedia berperilaku.

Intensi keluar merupakan salah satu bentuk penarikan diri karyawan, dua bentuk yang lain adalah tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) dan sikap acuh karyawan (*employee silence*). Hom dan Griffeth (1984) menyatakan bahwa ketidakpuasan membangkitkan pikiran individu untuk meninggalkan organisasi. Cheung & Wu (2012) menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Simpulan

Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hal tersebut berarti semakin baik tingkat Keadilan organisasional, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi. Hal tersebut berarti semakin baik keadilan organisasional dan kepuasan kerja, maka semakin banyak karyawan berperilaku komitmen organisasi.

Keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap Intensi keluar karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik Keadilan organisasional dan kepuasan kerja, maka tingkat intensi keluar karyawan akan turun.

Untuk lebih meningkatkan potensi-potensi yang dapat mendorong kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi, pihak manajemen PT. Waskita Karya hendaknya lebih memperhatikan penghargaan yang didasarkan pada pengakuan kerja keras keterampilan, dan

memperhatikan kembali sistem promosi dan penilaian kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan aspek-aspek tersebut masih menunjukkan kategori yang sedang menurut karyawan, seperti peningkatan keterampilan karyawan dan pemahaman peraturan yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan pemeriksaan pekerjaan.

Pihak PT. Waskita Karya hendaknya memberikan pengertian bagaimana system dan kebijakan yang digunakan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dikarenakan berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden, indikator dari keadilan organisasional masih menunjukkan kriteria yang baik. Hal ini perlu ditingkatkan agar penilaian karyawan terhadap keadilan di organisasi menjadi sangat baik.

Daftar Referensi

- Al-Zu'bi, H., 2010. "A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction". *International Journal of Business and Management*, 5(12), p. 102 – 109.
- 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 (9), pp. 145-154. .
- Chang, S. & Lee, M., 2007. "A study on relationship among leadership, organizational culture,the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The Learning Organization*, 14(2), pp. 155-185.
- Cheung, M. F. Y. & Wu, W.-P., 2012. "Leader-Member Exchange & Employee Work Outcomes In Chinese Firms: The Mediating Role Of Job Satisfaction". *Asia Pacific Business Review*, 18(1), p. 65 – 81.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P., 2001. "The Role of Justice in Organizations :A MetaAnalysis". *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), p. 278 – 321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W., 2007. "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp. 34-38.
- Dundar, T. & Tabancali, E., 2012. "The Relationship Between Organizational Justice Perceptions & Job Satisfaction Levels". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 46, pp. 5777-5781.
- Elamin, A. & Alomaim, N., 2011. "Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction And Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment ?". *International Management Review*, 7(1), pp. 38-49..
- Ghozali, I., 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 20*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Handaru, A. W. & Muna, N., 2012. "Pengaruh Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover". *Jurnal Riset dan Manajemen Sains Indonesia*, 3(1).
- Jimad, H., 2011. "Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Intensi Turnover". *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 7(2), pp. 155-163.
- Karim, F. & Rehman, O., 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*, 3(4), pp. 92-104 .
- Kim, W. & Brymer, R. A., 2011. "The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral outcomes, & Firm Performance". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), p. 1020–1026.
- Kim, W. G., Leong, J. K. & Lee, Y.-K., 2005. "Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant". *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), pp. 171-193.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Griffin, M. L., 2008 . "The impact Of Distributive & Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, &

- Organizational Commitment". *Journal of Criminal Justice*, Issue 35, p. 644 – 656.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T., 2012. "Analyzing The Impact Of HRIS Implementations On HR Personnel's Job Satisfaction & Turnover Intention". *Journal of Strategic Information Systems*, p. 1 – 15..
- McAuliffe, E. et al., 2009. "Understanding Job Satisfaction amongst Mid-Level Cadres In Malawi: The Contribution Of Organisational Justice". *Reproductive Health Matters*, 17(33), pp. 80-90.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D., 1992. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". *The Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626-637.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L., 1989. "A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 74(3), pp. 424-432.
- Memarzadeh, G. & Mahmoudi, R., 2010. "Applying Organizational Concepts In The Iran Public Sector: A Preliminary Empirical Work On Justice". *European Journal Of Social Sciences*, 14(4), p. 594 – 605..
- Nadiri, H. & Tanova, C., 2010. "An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*, Issue 29, pp. 33-41.
- Owolabi, A. B., 2012. "Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria". *Research In World Economy*, 3(1), pp. 28-34.
- Pandoyo & Sofyan, M., 2018. *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. Bogor: IN-MEDIA.
- Putra, I. G. A. G. E. M. & Wibawa, I. M. A., 2015. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover. Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Pada PT. Auto Bagus Rent Car Bali". *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), pp. 1100-1118.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Organizational Behaviour*. 13 ed. USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J. & Hann, M., 2009. "Exploring The Relationship Between Pharmacists: Job Satisfaction, Intention To Quit The Profession, & Actual Quitting". *Research In Social & Administrative Pharmacy*, 5(2), p. 121–132.
- Sethi, M. & Iqbal, H., 2013. "Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction". *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(1).
- Supriyadi, E., 2014. *SPSS + Amos*. Jakarta: In Media.
- Susanj, Z. & Jakopec, A., 2012. "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment". *Psychological Topics*, 21(3), pp. 509-526.
- Tafti, M. A., Heidarzadeh, M. & Khademi, N., 2014. "A Comparison of Multiple Intelligences Profile of Students with and without Learning Students with and without Learning". *International Journal of Applied Psychology*, 4(3), pp. 121-125.
- Thorn, D., 2010. "Perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in intercollegiate athletics : a study of NCAA men's sport coaches". *Electronic Theses and Dissertations. Paper 1440*.
- Whisenant, W. & Smucker, S., 2006. "Organizational Justice and Job Satisfaction: Perceptions among Coaches of Girls Teams". *Journal of Research*, 2(2), pp. 47-53.
- Witasari, L., 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap turnover intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)". *Jurnal Bisnis Strategi*, 18(1), pp. 90-113.

- Yang, J., 2010. "Antecedents & Consequences Of Job Satisfaction In The Hotel Industry". *International Journal Of Hospitality Management*, 29(4), p. 609–619.
- Yucel, I., 2012. "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study". *International Journal of Business and Management*, 7(20), pp. 44-58.