

## PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEADILAN ORGANISASI DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA SEBUAH PERUSAHAAN DISTRIBUSI PELUMAS

Yoga Samudra Dewa dan Alice Salendu

Program Studi Magister Psikologi Terapan SDM-KM Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

yoga.samudra@gmail.com, alice.salendu@gmail.com

**Abstract.** The aim of this research is to determine the role of perceived organizational support as mediator variable between organizational justice dan affective commitment in Shell lubricants distributor company in Indonesia. The respondents of this study are 52 employees which completing the questionnaire through online and dirrect response. This study used a quantitative research design with mediation analysis from Hayes in PROCESS SPSS version 25. The results showed that the perceived organizational support mediated with BootLLCI value = 0.016 and BootULCI = 0.265, which mean perceived organization support is fully mediated in the relationship between organizational justice and affective commitment. In order to get optimized perceived organizational support from the employee, the organization should treat the employee fairly, as the result, it will increase employee`s affective commitment and the organization performance.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Organizational Justice

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran persepsi dukungan organsiasi sebagai variabel yang memediasi antara keadilan organisasi terhadap komitmen afektif pada sebuah perusahaan distributor pelumas merek Shell. Penelitian ini dilakukan terhadap 52 karyawan sebagai responden penelitian yang dilakukan baik secara *online* maupun secara langsung melalui pemberian kuestioner. Penelitian ini menggunakan analisis mediasi yang dilakukan dengan program Hayes pada PROCESS SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memediasi dengan nilai BootLLCI = 0,016 dan BootULCI = 0,265 yang artinya persepsi dukungan organisasi memediasi secara penuh dalam hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen afektif. Agar suatu organisasi dapat memperoleh persepsi dukungan organisasi yang optimal dari karyawan, maka organisasi harus memberikan perlakuan adil bagi karyawannya, sehingga hal ini dapat meningkatkan komitmen afektif yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara optimal.

**Kata Kunci:** Keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif.

### PENDAHULUAN

Persaingan industri dan pesatnya perkembangan teknologi semakin menumbuhkan kesadaran organisasi terhadap pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Terlebih berada dalam *disruptive era* ini, jika organisasi tidak memiliki *competitive advantages* maka organisasi tersebut akan mengalami kesulitan

yang pada akhirnya menyebabkan organisasi tersebut tidak memiliki daya saing dan berakibat tidak dapat bertahan. Salah satu cara yang dapat dilakukan agar organisasi dapat bertahan dan bersaing adalah dengan melakukan pengelolaan SDM dengan optimal, khususnya untuk karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi agar dapat menghasilkan performa yang tinggi, dan pada akhirnya menjadikan kinerja organisasi yang tinggi.

Salah satu hal penting yang berpengaruh dalam pengelolaan SDM adalah adanya komitmen afektif (Wright dan Kohoe, 2007). Komitmen afektif merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi. Liou dan Cheng (2008) menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu bentuk kelekatan dan keterlibatan individu kepada organisasi dan tujuannya, yang ditunjukkan melalui imbal balik proses yang memperlihatkan adanya penerimaan terhadap organisasi beserta tujuannya, yang secara kontekstual, terbatas pada lingkup dan waktu tertentu (Rusu, 2013). Lebih jauh ia menambahkan tiga dimensi yang terdapat dalam komitmen organisasi yaitu: (1) komitmen afektif, yang mengacu kepada kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang dapat diindikasikan melalui keterlibatannya dalam organisasi, (2) komitmen kontinuan, mengacu kepada pengakuan terhadap biaya-biaya yang muncul jika seorang karyawan meninggalkan suatu organisasi, dan (3) komitmen normatif, yang mengacu kepada tanggung jawab moral yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan tinggal pada suatu organisasi dalam waktu yang cukup lama (Colakoglu *et al.*, 2010), karena komitmen afektif merupakan faktor penting terhadap dedikasi dan loyalitas karyawan (Meyer dan Allen, 1991). Selain itu, komitmen afektif juga memiliki hubungan yang kuat dengan persepsi dukungan organisasi (Meyer *et al.*, 2002). Hal tersebut dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap organisasi yang menilai bahwa organisasi telah memberikan hal-hal yang diharapkannya.

Suatu organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu memberikan rasa adil bagi karyawannya. Jika terjadi ketidakadilan yang dirasakan karyawan dalam suatu organisasi, maka hal tersebut dapat memicu timbulnya kekecewaan, perilaku negatif, dan dapat berujung pada konflik. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perlakuan adil dari perusahaan yang dirasakan oleh karyawan. Ivancevich *et al.*, (2008) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai seberapa jauh karyawan mendapat perlakuan adil. Sedangkan menurut George dan Jones (2008), keadilan organisasi adalah penilaian karyawan mengenai keadilan yang menyeluruh yang dirasakan.

Rasa adil yang dirasakan oleh setiap karyawan tentunya berbeda, hal ini dipengaruhi oleh keadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perilaku perusahaan seperti kebijakan, prosedur, dan implementasinya, juga dipengaruhi oleh karakteristik karyawan yang memersepsikannya seperti karakteristik demografis, dan ciri kepribadian (*personality-traits*) karyawan (Cohen-Charash dan Spector, 2001). Beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa keadilan di tempat kerja terbukti meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Roch dan Shanock, 2006; Babic, *et al.*, 2015). Sejalan dengan hal tersebut, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan keadilan organisasi sebagai salah satu hal yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi, karena karyawan melihat perlakuan adil yang diberikan oleh organisasi sebagai salah satu indikasi bahwa organisasi memedulikan mereka sebagai karyawan. Keadilan prosedural juga menunjukkan sejauh mana organisasi menghargai hak-hak

karyawannya, dan ini berkontribusi pada meningkatnya persepsi dukungan organisasi karyawan (Moideenkutty *et al.*, 2001).

Keadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan karyawannya, hal inilah yang selanjutnya dapat menumbuhkan persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan menyeluruh karyawan terhadap sejauh mana perusahaan memerhatikan kesejahteraan dan menghargai peran serta sumbangsiah mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan kesejahteraan karyawan, orientasi positif terhadap pekerjaan dan organisasi, dan perilaku yang penuh rasa tanggung jawab terhadap organisasi (Eisenberger, dan Stinglhamber, 2011; Rhoades dan Eisenberger, 2002). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sancoko dan Panggabean (2015) terhadap 171 pelajar yang berasal dari Taman Bermain, taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Menengah, Pertama dan tingkat Atas di sekolah Santa Ursula BSD, yang melihat hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasional, diperoleh hasil bahwa seluruh dimensi pada keadilan organisasi, semua memengaruhi komitmen organisasi secara positif namun tidak signifikan.

Berdasarkan teori dukungan organisasi, komitmen afektif juga dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi melalui *social exchange* dan *self enhancement processes* (Eisenberger dan Stinglhamber, 2011). Banyak studi telah dilakukan yang bertujuan untuk menguji keterkaitan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif (Meyer *et al.*, 2002). Salah satunya adalah studi oleh Caesens, *et al.*, (2014), terhadap dua kelompok di Belgia, yaitu kelompok pertama sebanyak 255 merupakan karyawan telekomunikasi, dan kelompok kedua sebanyak 246, merupakan karyawan yang bekerja pada pemerintahan, hasilnya menunjukkan adanya pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif.

Mengacu pada penjelasan di atas, studi ini ingin melihat hubungan antara komitmen afektif, persepsi dukungan organisasi, dan keadilan organisasi, dengan melihat variabel persepsi dukungan organisasi sebagai variabel yang memediasi. Karena dari studi sebelumnya membuktikan ada keterkaitan antara keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif, sehingga pada penelitian ini akan melihat perbedaan hubungan langsung maupun tidak langsung (dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediatornya) antara keadilan organisasi terhadap komitmen afektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat variabel persepsi dukungan organisasi memediasi variabel keadilan organisasi dengan variabel komitmen afektif. Manfaat dari penelitian ini adalah jika persepsi dukungan organisasi merupakan mediator antara variabel keadilan organisasi dengan komitmen afektif, maka setiap organisasi harus memerhatikan keadilan organisasi agar dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan terhadap perusahaan agar karyawan dapat lebih produktif dengan menunjukkan kinerja yang optimal yang pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

## KAJIAN TEORI

**Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).** Salah satu dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif merupakan hal terpenting yang memengaruhi kinerja organisasi.

Komitmen afektif didefinisikan oleh Meyer dan Allen (1991) sebagai perasaan yang telah menyatu dengan apa yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya identifikasi dan keterlibatan terhadap organisasi. Selain itu, seseorang yang memiliki komitmen afektif akan memiliki perasaan senang dan menikmati menjadi bagian dari suatu organisasi (Meyer dan Allen, 1997; Mowday, *et al.*, 1982). Selanjutnya Mayer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen afektif mengacu pada kelekatan emosional karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang secara aktif berkomitmen terhadap organisasinya maka ia akan secara kuat melakukan identifikasi diri terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Mereka juga akan memiliki keterlibatan tinggi pada setiap aktivitas yang diadakan oleh organisasi, dan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat serta loyal kepada organisasi, dalam penerapannya komitmen afektif ini berhubungan dengan hal-hal yang dapat menurunkan tingkat absensi dan turnover (Mathieu dan Jazac, 1990).

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen afektif menurut Gardner, *et al.*, (2007) dibedakan menjadi: (1) Faktor organisasi, seperti struktur dan skala organisasi, (2) Karakteristik personal, seperti jenis kelamin, usia dan masa kerja, dan (3) Pengalaman kerja, seperti misalnya penerapan pengelolaan SDM, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Pengalaman kerja ditemukan sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif (Meyer *et al.*, 2002). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan menerima perlakuan baik dan dihargai oleh organisasinya, maka ia akan menunjukkan komitmen afektif sebagai timbal baliknya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Sementara itu bila karyawan merasakan penerapan pengelolaan SDM organisasi sebagai hal yang sesuai dengan yang diharapkan, maka ia akan menunjukkan perilaku positif, salah satunya dengan meningkatnya komitmen afektif (Kinnie, *et al.*, 2005). Sementara McCormick dan Donohue (2016) menemukan dalam studinya bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh *role scope*, *role ambiguity*, persepsi dukungan organisasi, *perceived personal importance*, dan *need satisfaction*.

Komitmen afektif terbukti juga sebagai komitmen yang paling berhubungan positif terhadap kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kinerja (Meyer *et al.*, 2002). Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan perilaku positif di lingkungan organisasi karena mendapatkan kepuasan kerja, dan selanjutnya akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh perlakuan yang baik dari perusahaan, akan merasa bahwa ia memiliki kewajiban membalas kebaikan tersebut melalui sikap dan perilaku positif, seperti komitmen afektif (Neraasen, 2016).

**Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*).** Keadilan merupakan hal yang penting, tidak hanya di lingkungan keluarga dan masyarakat, namun juga dalam interaksi pada suatu perusahaan. Keadilan juga dapat berhubungan dengan agama, etika, keseimbangan, dan hukum. Keadilan dalam organisasi atau perusahaan dapat berhubungan dengan persepsi terhadap kelayakan upah, kesempatan yang sama untuk promosi, dan proses pemilihan karyawan (Tabibna, *et al.*, 2010).

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perlakuan adil dari perusahaan yang dirasakan oleh karyawan (Shalhoop, 2003). Sementara itu, Moorman (1991) mengaitkan dengan bagaimana seorang karyawan merasa dirinya diperlakukan dengan baik oleh organisasinya dan bagaimana hal tersebut selanjutnya berpengaruh terhadap variabel-variabel lain yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sejalan dengan itu,

Ivancevich, *et al.*, (2008) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai seberapa jauh karyawan merasakan keadilan yang diterima di lingkungan kerja.

Greenberg dan Baron (2008), berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan pandangan seseorang tentang keadilan dalam berorganisasi, termasuk persepsi bagaimana memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan distribusi pengeluaran dan keadilan yang dirasakan dari hasil tersebut. Menurut Cropanzano *et al.*, (2007), keadilan organisasi adalah hal yang menggerakkan seseorang untuk bekerja dengan efektif, dan sebaliknya jika terjadi ketidakadilan dalam organisasi maka hal itu dapat merapuhkan komunitas, menyakitkan individu serta membahayakan organisasi. Terdapat beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi, namun secara umum penelitian mengenai keadilan organisasi ini memfokuskan pada tiga hal utama yaitu hasil, proses, serta interaksi antar personal (Cropanzano, *et al.*, 2002). Hal itu seperti yang dijelaskan juga dari beberapa penelitian perilaku organisasi yang mengidentifikasi tiga tipe keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Cohen-Charash dan Spector, 2001).

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berhubungan dengan peruntukan hasil, yang dapat berupa peruntukan gaji, beban kerja, promosi, dan hukuman. Hal ini juga seperti pendapat yang disampaikan Wang, *et al.*, (2010), bahwa keadilan distributif lebih berfokus kepada keadilan yang dihasilkan dalam suatu organisasi, seperti misalnya penggajian dan promosi. Terdapat tiga perspektif dalam keadilan distributif yaitu *equity*, *equally*, dan *needs* (Cropanzano, *et al.*, 2007). *Equity* merujuk pada hasil yang diperoleh individu harus sejalan dengan apa yang telah dilakukannya, semakin besar kontribusi yang diberikan maka semakin besar hasil yang diperoleh. Permasalahan akan timbul jika perbandingan yang dirasakan tidak sama, sebagai akibatnya individu akan mencoba membandingkan dirinya dengan orang lain pada situasi yang sama atau berbeda, bahkan lebih jauh individu tersebut dapat mengundurkan diri akibat merasakan ketidakadilan. *Equality* merujuk pada setiap individu harus dihargai sama tanpa melihat kontribusi yang telah diberikan, semua berkesempatan sama untuk memperoleh hasil atau keputusan. Dengan kata lain *equality* mengacu pada terbukanya kesempatan yang sama dalam mendapatkan pekerjaan berdasarkan karakteristik pekerjaan tertentu. Sementara itu *needs* mengacu pada penentuan *output* ideal yang relevan dengan kebutuhannya.

Wang, *et al.*, (2010) menjelaskan bahwa keadilan prosedural lebih menekankan kepada keadilan proses untuk menghasilkan sesuatu, sehingga dibutuhkan keadilan dalam mengambil suatu keputusan. Keadilan interaksional lebih berfokus kepada perlakuan interpersonal yang diterima oleh masing-masing selama melaksanakan prosedur (Wang, *et al.*, 2010).

Telah banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat faktor-faktor yang memengaruhi keadilan organisasi, yang secara umum faktor-faktor ini terkait dengan bagaimana karyawan dilibatkan dalam proses yang ada dalam suatu organisasi, penerimaan karyawan terhadap berbagai prosedur yang ada dalam organisasi, perlakuan yang diterima karyawan dari organisasinya terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, serta bagaimana interaksi karyawan dengan atasan dan rekan kerja (Colquit, 2011). Hal tersebut adalah: (1) Partisipasi Karyawan, (2) Komunikasi, (3) Pemberian Tanggung Jawab, dan (4) Karakteristik Individu.

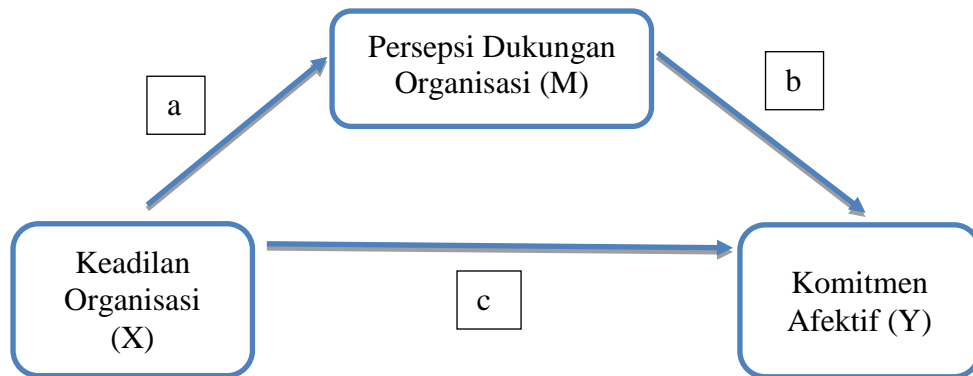
**Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*).** Persepsi dukungan terhadap organisasi merupakan dukungan organisasi yang dinilai dengan keyakinan secara umum terhadap seberapa jauh sebuah organisasi menghargai peran, memedulikan kesejahteraan, mendengarkan keluh kesah, mamebri perhatian pada kehidupan, dan memberikan pertimbangan terhadap tujuannya dan dapat dipercaya agar dapat memerlakukan karyawan dengan adil. Persepsi dukungan terhadap organisasi diasosiasikan sebagai kesejahteraan psikologis karyawan, dimana orientasi positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi melalui perilaku yang ditunjukkan akan sangat berguna bagi organisasi (Eisenberger dan Stinglhamber, 2011; Rhoades dan Eisenberger, 2002). Rhoades dan Eisenberger (2002) menambahkan POS merupakan rasa percaya secara umum terhadap seberapa jauh organisasi mereka menghargai peran yang telah diberikan dan memerhatikan kehidupannya. Sementara itu Rhoades *et al.*, (2001) mendefinisikannya sebagai keyakinan seseorang terhadap organisasinya yang menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Hal ini dapat dinilai dari rasa bangga dengan karyawannya dengan memberikan gaji/upah terhadap karyawan dengan adil dan menjawab kebutuhannya.

Chen (2010) menyatakan tiga dimensi yang dimiliki oleh persepsi dukungan organisasi, yaitu: (1) Dukungan pekerjaan, yang merupakan bagian dari dukungan atasan, (2) Penilaian kecocokan pekerjaan, yang merupakan bentuk kepuasan terhadap pekerjaan, dan (3) Manfaat, yang merupakan kebutuhan yang diinginkan, seperti diantaranya adalah karir.

Persepsi dukungan organisasi sebagai salah satu dampak dari interaksi individu dalam organisasi yang mengapresiasi, mendukung, dan memberikan persetujuan. Sementara Blau (1964), dalam Rhoades, *et al.*, (2001) merumuskan persepsi dukungan organisasi sebagai dampak dari tingkat keseringan, tingkat keekstriman, dan upaya memberikan apresiasi atau penghargaan seperti gaji, penilaian unjuk kerja, pengayaan jabatan, dan dampak kebijakan perusahaan. Sejalan dengan itu, Eisenberger *et al.*, (2002) menjabarkan bahwa kejujuran, dukungan atasan, penghargaan oleh organisasi, serta suasana kerja yang baik sebagai sifat organisasi yang memiliki pengaruh baik bagi persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi terhadap karyawan dapat berupa organisasi yang handal, dipercaya, dapat menunjukkan minat anggotanya, dan memerhatikan kesejahteraan anggotanya. Suasana lingkungan kerja yang menimbulkan rasa senang, misalnya kesempatan promosi, sistem penghargaan, fasilitas yang diberikan, dan peluang untuk memperoleh pelatihan juga akan memberikan sumbangsih bagi persepsi dukungan organisasi.

**Kerangka Pemikiran.** Mengacu pada beberapa hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara keadilan organisasi terhadap komitmen afektif, maupun terhadap persepsi dukungan organisasi serta penelitian yang membuktikan adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif, maka dibuatlah penelitian ini. Penelitian ini akan melihat peran persepsi dukungan organisasi dalam keterkaitannya dengan keadilan organisasi dan komitmen afektif. Saat ini masih sedikit studi yang melihat hubungan keadilan organisasi terhadap komitmen afektif dengan menggunakan variabel mediasi, salah satunya adalah persepsi dukungan organisai sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran

Penelitian ini memiliki tujuan menguji variabel persepsi keadilan organisasi dalam memediasi antara variabel keadilan organisasi dengan variabel komitmen afektif. Jika variabel persepsi keadilan organisasi merupakan mediator antara keadilan organisasi dan komitmen afektif, maka setiap organisasi hendaknya memperlakukan karyawannya dengan baik, sehingga karyawannya memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif kepada perusahaan. Hipotesis yang dirumuskan adalah: persepsi keadilan organisasi memediasi keadilan organisasi dan komitmen afektif.

## METODE

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan desain penelitian non-eksperimental karena pada penelitian ini ingin melihat hubungan antar variabel tanpa perlu menjelaskan hubungannya dan tidak melakukan kontrol ataupun manipulasi terhadap variabel penelitian (Gravetter dan Forzano, 2012). Jenis *sampling* yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yaitu populasi yang tidak diidentifikasi seluruhnya, kemungkinan individu tidak dapat diketahui, dan metode untuk mengambil sampel berdasarkan beberapa hal seperti seperti akal sehat atau kemudahan, sebagai usaha untuk menjaga keterwakilan dan menghindari kerancuan (Gravetter dan Forzano, 2012). Variabel yang digunakan adalah variabel keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen afektif. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan tiga macam kuesioner yaitu *Organizational Justice Scale* untuk variabel keadilan organisasi, *Perceived Organizational Justice Scale* untuk variabel persepsi dukungan organisasi, dan *Affective Commitment Scale* untuk komitmen afektif. Analisis data dari kuesioner ini akan diolah dengan SPSS versi 25. Peneliti ingin membuktikan variabel persepsi dukungan organisasi memediasi variabel keadilan organisasi terhadap komitmen afektif. Teknik pengolahan data yang digunakan untuk membuktikan hal tersebut dengan menggunakan PROCESS oleh Hayes versi 3.00 di SPSS versi 25.

**Responden.** Responden ada penelitian ini adalah karyawan/karyawati PT A, sebuah perusahaan lokal yang merupakan distributor pelumas khusus untuk industri merek Shell, dengan jumlah karyawan 350-an, tersebar di 13 kota besar di Indonesia. Perusahaan ini telah beroperasi selama 20 tahun, dengan mempekerjakan karyawan yang sebagian besar berasal dari industri-industri terkait seperti pertambangan, perminyakan

maupun industri umum lainnya dengan tingkat *turn over* yang tidak begitu tinggi dalam industri. Karakteristik responden adalah karyawan dari level staf sampai *manager*, dengan masa kerja di atas satu tahun, dengan pertimbangan dengan masa kerja tersebut sudah dapat merasakan dinamika yang terjadi di PT A.

**Instrumen Penelitian.** Kuesioner yang digunakan adalah alat ukur *organizational commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) untuk mengetahui gambaran komitmen afektif karyawan PT A terhadap organisasinya. Dalam kuesioner tersebut, Meyer dan Allen mengukur tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan satu dimensi yaitu komitmen afektif sesuai dengan variabel penelitian. Kuesioner komitmen afektif terdiri dari delapan item dengan jumlah 4 item *favorable* dan 4 item *unfavorable*. Kuesioner menggunakan skala *likert* 4 point dengan pilihan jawaban 1 sampai 4, yaitu dari “Sangat Tidak Sesuai” sampai “Sangat Sesuai”. Peneliti menggunakan skala *likert* 4 point dengan tujuan untuk menghindari *tendency central* dari responden, sehingga dapat diperoleh respon yang sebenarnya.

Persepsi karyawan PT A terhadap organisasi diukur menggunakan kuesioner *perceived organizational support* yang dikembangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang terdiri dari 8 item yang merupakan pengembangan dari skala orisinil yang terdiri dari 36 item yang disusun pada tahun 1986. Lebih lanjut dijelaskan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), bahwa skala orisinil merupakan skala yang bersifat *unidimensional* dan memiliki reliabilitas internal yang tinggi, maka penggunaan kuesioner yang lebih pendek tidak akan menjadi kendala.

Kuesioner *perceived organizational support* terdiri dari delapan item dengan jumlah 4 item *favorable* dan 4 item *unfavorable*. Kuesioner menggunakan skala *likert* 4 point dengan pilihan jawaban, sementara untuk mengukur persepsi karyawan PT A terhadap organisasi pada penelitian ini menggunakan kuesioner *organizational justice* yang dikembangkan oleh Neihooft dan Moorman (1993). Kuesioner tersebut terdiri dari 20 item yang mencakup dimensi *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* yang terdiri dari 19 item *favorable* dan 1 item *unfavorable*. Kuesioner ini menggunakan skala *likert* 4 point dengan pilihan jawaban. Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas kuesioner komitmen afektif diperoleh koefisien  $\alpha = 0.714$ , alat ukur persepsi dukungan organisasi memiliki skor  $\alpha = 0.892$ , dan pada alat ukur keadilan organisasi memiliki skor  $\alpha = 0.911$  sehingga kedua alat ukur ini pun reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Hasil Penelitian.** Total responden sebanyak 52 orang karyawan ( $n=52$ ) yang terdiri dari 25 pria (48,1%), dan 27 wanita (51,9%), dengan demografi usia 20-30 tahun sebanyak 42,3%, di atas 30 hingga 40 tahun sebanyak 42,3%, di atas 40 hingga 50 tahun sebanyak 13,5%, dan di atas usia 50 tahun sebanyak 1,9%. Berdasarkan latar belakang Pendidikan paling banyak pada jenjang sarjana atau S1 yaitu sejumlah 29 orang atau 55,8% dan paling sedikit S2 sejumlah 1 orang atau 1%. Sementara berdasarkan level jabatan, paling banyak di level staf yaitu sejumlah 32 orang 61,5% dan paling sedikit di level *senior manager* sejumlah 4 orang atau 7,7%. Responden dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun sebagai yang paling banyak dengan jumlah 33 orang atau 63,5%, di atas



5 tahun hingga 10 tahun sejumlah 13 orang atau 25%, diatas 10 tahun hingga 15 tahun sejumlah 5 orang atau 9,6%, dan masa kerja diatas 15 tahun sebagai responden yang paling sedikit, yaitu sejumlah 1 orang atau 1,9%. Gambaran lebih detail adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.** Gambaran Deskriptif Responden

<i>Gambaran Umum</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Prosentase (%)</i>
<i>Jenis Kelamin</i>	Pria	25	48,1
	Wanita	27	51,9
<i>Usia</i>	20 - 30	22	42,3
	> 30 - 40	22	42,3
	> 40 - 50	7	13,5
	> 50	1	1,9
<i>Pendidikan</i>	SLTA	9	17,3
	Diploma	13	25,0
	S1	29	55,8
	S2	1	1,0
<i>Jabatan</i>	Senior Manager	4	7,7
	Manager	7	13,5
	Supervisor	9	17,3
	Staff	32	61,5
	Finance & Legal	16	30,8
	HRGA	5	9,6
	IT	2	3,8
<i>Unit Kerja</i>	Sales	19	36,5
	Technical & QA	5	9,6
	Warehouse & Logistik	4	7,7
	Lainnya	1	1,9
<i>Status Karyawan</i>	Kontrak	3	5,8
<i>Masa Kerja</i>	Tetap	49	94,2
	1 - 5 tahun	33	63,5
	> 5 -10 tahun	13	25,0
	> 10 - 15 tahun	5	9,6
<i>Status Pernikahan</i>	> 15 Tahun	1	1,9
	Menikah	29	55,8
	Tidak Menikah	23	44,2

Hasil pengolahan data untuk variabel keadilan organisasi diperoleh *mean* sebesar 2,97 dengan skor terendah 1,95, skor tertinggi 3,80, nilai SD = 0,35 dan nilai *Cronbach`s alpha* sebesar 0,911. Skor responden selanjutnya dibagi menjadi dua kategori berdasarkan *median*, kategori tinggi dengan skor diatas 2,95 sebanyak 26 orang atau 50% dan kategori rendah dengan skor hingga 2,95 juga sebanyak 26 orang atau 50%. Sementara untuk pengolahan data pada variabel persepsi dukungan organisasi diperoleh *mean* sebesar 2,86 dengan skor terendah 1,38, skor tertinggi 3,88, nilai SD = 0,45 dan nilai *Cronbach`s alpha* sebesar 0,892. Skor responden kategori tinggi dengan skor diatas 2,94 sejumlah 27 orang atau 52%, sementara kategori rendah dengan skor hingga 2,94 sejumlah 25 orang atau 48%. Pada variabel komitmen afektif, diperoleh *mean* sebesar 3,09 dengan skor terendah 2,38 dan skor tertinggi 3,88, nilai

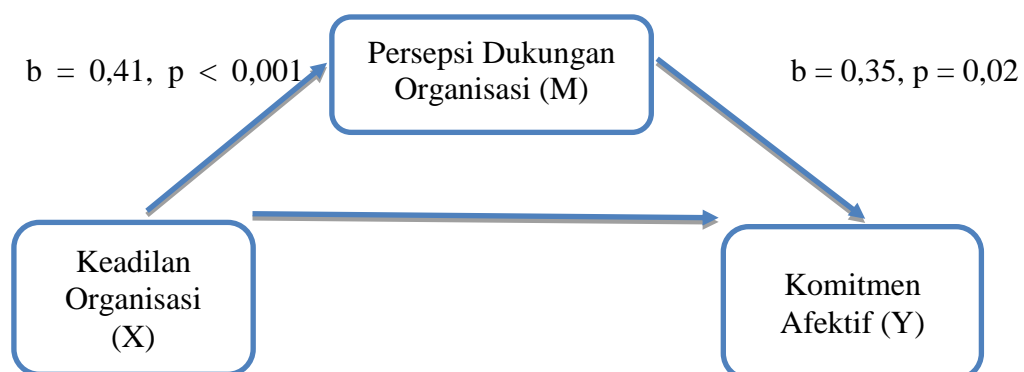
SD = 0,38, dan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,714. Informasi lebih jelas terkait hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2.** Hasil Pengolahan Data

Variabel	Mean	SD	Skor Min	Skor Maks	$\alpha$
Keadilan Organisasi	2,97	0,35	1,95	3,80	0,911
Persepsi Dukungan Organisasi	2,86	0,45	1,38	3,88	0,892
Komitmen Afektif	2,38	0,38	2,38	3,88	0,714

Peneliti selanjutnya melakukan pengolahan data ketiga variabel yaitu variabel keadilan organisasi sebagai variabel prediktor atau *predictor variabel* (X), persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi (M), dan komitmen afektif sebagai variabel keluaran atau *outcome variabel* (Y) menggunakan prosedur PROCESS versi 3.00 di SPSS versi 25 untuk melihat nilai *effect* dan signifikansi antar variabel pada *direct effect* serta *indirect effect* dari variabel-variabel tersebut dan untuk melihat nilai yang membuktikan variabel persepsi dukungan organisasi sebagai mediator keadilan organisasi dan komitmen afektif.

Hasil pengolahan data membuktikan bahwa pada *direct effect* (X terhadap Y dengan adanya M, ditandai huruf c' pada gambar 1), variabel X terhadap M (yaitu ditandai huruf a pada gambar 1), variabel M terhadap Y (ditandai huruf b pada gambar 1), memiliki nilai  $p > 0,05$ , hal ini menunjukkan keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif secara langsung. Untuk menjawab hipotesa penelitian ini, yaitu persepsi dukungan organisasi memediasi keadilan organisasi dan komitmen afektif di PT A, maka dapat dibuktikan melalui hasil perhitungan pada *indirect effect* maka terlihat adanya pengaruh signifikan ( $b = 0,142$ ,  $p < 0,05$ ) dengan nilai  $BootLLCI = 0,016$  dan  $BootULCI = 0,265$ . Berdasarkan uraian tersebut, maka variabel persepsi dukungan organisasi merupakan mediator untuk variabel keadilan organisasi dan komitmen afektif yaitu arah pengaruh X ke Y melalui M. Arahnya dari anteseden X ke konsekuensi M, dari anteseden M ke konsekuensi Y. Y dipengaruhi oleh X melalui urutan sebab-akibat dimana X mempengaruhi M yang akan mempengaruhi Y (Hayes, 2013). Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima. Perhitungan detail mengenai hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



*Direct effect, b = 0,12, p = 0,12*

*Indirect effect, b = 0,14, 95% CI (0,016; 0,265)*

**Gambar 2.** Hasil Analisis Mediasi

**Pembahasan.** Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan variabel persepsi dukungan organisasi sebagai mediator untuk variabel keadilan organisasi terhadap variabel komitmen afektif. Pada penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan keadilan organisasi memengaruhi komitmen afektif dengan signifikan, seperti hasil studi Ambrose dan Schminke (2003) serta Ha & Ha (2015). Pada hasil pengolahan data menggunakan PROCESS, pada *total effect* (X terhadap Y tanpa adanya M), menunjukkan nilai *effect* = 0,118 dengan  $p = 0,125$  yang menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan X terhadap Y karena  $p > 0,05$ . Hal tersebut senada dengan hasil studi Ahmed (2014) yang tidak membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dengan komitmen afektif. Namun jika variabel keadilan organisasi ini dihubungkan dengan mediator yaitu variabel persepsi dukungan organisasi maka hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dengan komitmen afektif dengan nilai  $p = 0,022$  ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut menjelaskan keadilan organisasi dapat memengaruhi komitmen afektif di tempat kerja dengan adanya mediator yaitu persepsi dukungan organisasi sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi antara keadilan organisasi dan komitmen afektif. Komitmen afektif karyawan akan dapat meningkat dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang tinggi, dengan adanya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan. Hal tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Meyer et al., (2002) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi sebagai suatu variabel yang dapat memengaruhi komitmen afektif melalui variabel pengalaman kerja (keadilan organisasi sebagai salah satu contohnya).

Beberapa studi meta analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa komitmen afektif sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja sebagai faktor utama, dengan persepsi dukungan organisasi yang menunjukkan hubungan yang paling kuat terhadap komitmen afektif (Meyer et al., 2002). Penelitian Ahmed (2014) yang dilakukan terhadap 250 karyawan bank di Pakistan, menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak mempengaruhi komitmen afektif, sementara keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif. Lebih lanjut penelitian tersebut juga meneliti identifikasi organisasi sebagai variabel yang memediasi, dan ditemukan bahwa identifikasi organisasi memediasi secara penuh antara keadilan organisasi dan komitmen afektif.

Sementara hasil penelitian Novriyadi dan Riana (2015) yang dilakukan terhadap 147 karyawan Auto 2000 di Denpasar, menunjukkan pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen afektif, hasil ini senada dengan hasil studi Karim dan Rehman (2012), dan Jawad et al., (2012).

Karyawan melakukan personifikasi terhadap organisasi merupakan hal penting dalam persepsi dukungan organisasi karena hal tersebut membuka jalan bagi karyawan untuk mempermudah interaksinya yang beragam dengan organisasi dan juga elemen di dalamnya, karena karyawan melihat organisasi sebagai suatu kesatuan yang memiliki kekuatan yang luar biasa dengan orientasi positif atau sebaliknya terhadap mereka, maka persepsi dukungan organisasi berperan dalam memberikan kebutuhan sosial emosional mereka, seperti dengan pengakuan diri, afiliasi, dan dukungan emosional, selanjutnya hal ini yang berdampak pada komitmen afektif karyawan (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger dan Stinglhamber, 2011).

Berdasarkan teori dukungan organisasi, yang menekankan pada atribusi karyawan terkait dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka karyawan yang menerima penghargaan yang positif, maka akan memberikan respon yang disertai dengan komitmen berdasarkan timbal balik (*reciprocity*) dan identifikasinya terhadap organisasi. Hasil studi Kim *et al.*, (2016), membuktikan POC (*Perceived Organization Commitment*) sebagai variabel yang memoderasi antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif. Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel yang memediasi antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen (Kim dan Andrew 2015). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Seungmo (2016), yang melihat hubungan antara keadilan distributif, kepuasan kerja, dan komitmen karir melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel yang memediasi variabel-variabel tersebut, ditemukan bahwa keadilan distributif tidak memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap karir secara langsung, namun demikian hasil penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa keadilan distributif secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap karir melalui variabel dukungan organisasi. Dengan demikian variabel dukungan organisasi secara penuh memediasi antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Hal ini sejalan pada hasil penelitian ini, yang menjelaskan persepsi dukungan organisasi menjadi variabel yang memediasi antara keadilan organisasi dan komitmen afektif.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Namun keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif apabila melalui persepsi dukungan organisasi sebagai mediator. Persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi, terbukti memediasi keadilan organisasi dengan komitmen afektif dilihat dari *indirect effect(s) of X on Y*, dengan nilai BootLLCI = 0,016 dan BootULCI = 0,265. Persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika karyawan merasakan adanya keadilan organisasi yang diterima dalam organisasinya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Komitmen afektif sebagai salah satu hal penting dalam organisasi agar dapat meningkatkan daya saingnya, hendaknya dapat ditingkatkan melalui peningkatan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawannya agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawannya. Salah satunya adalah melalui perwujudan organisasi yang mampu memberikan perlakuan adil bagi para karyawannya, baik melalui keadilan distributif prosedural maupun interaksional. Dengan komitmen afektif yang tinggi, karyawan akan menunjukkan kinerjanya seoptimal mungkin, sesuai dengan harapan dan tuntutan perusahaan untuk berkinerja tinggi, selain itu organisasi juga mendapatkan loyalitas karyawannya sehingga tidak mudah dibajak atau *dihijack* oleh perusahaan lain, terutama perusahaan pesaing karena karyawan dengan kinerja terbaik sebagai salah satu kekuatan yang tidak mudah ditiru dapat menjadi sebuah kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi.

**Saran.** Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda untuk dapat melihat dinamika dan konsistensi dari hasil penelitian ini. Organisasi yang bergerak dalam bidang distribusi merupakan industri yang sangat tergantung kepada kualitas dan kompetensi karyawannya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal, karena pada industri ini tidak memproduksi barang sendiri namun lebih bergantung kepada pihak *principle* yang memungkinkan sewaktu-waktu terjadi perubahan regulasi, dan karyawan dituntut untuk segera menyesuaikan terhadap perubahan tersebut, sehingga sangat dimungkinkan dinamika yang berbeda terjadi pada industri yang berbeda.

Ketika sebuah organisasi sudah memahami arti penting komitmen afektif karyawan akan meningkatkan kinerja organisasi, maka sebaiknya organisasi tersebut dapat menunjukkan perilaku yang bertujuan untuk tetap memelihara harapan karyawan terhadap organisasi dengan hal-hal yang memerhatikan dan menjaga keadilan, baik keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional sehingga dapat meningkatkan juga persepsi dukungan organisasi karena karyawan merasa mendapatkan perhatian dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi tersebut.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmed, Hooreen Tasnem. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating Role of Psychology Ownership and Organizational Identification. *IOSR Journal of Business and Management* 1(16), 58-63.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez., I. (2015). Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-Being Outcomes. *Psychologia Belgica*, 55(3), 134-158.
- Caesen, Gaetane., Marique, Geraldine., & Stinglhamber, Florence. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment; More Than Reciprocity, It is also Question of Organizational Identification. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167-173.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-21
- Colakoglu, Ulker., Culha, Osman., & Atay, Hakan. (2010). The effects of perceived organizational support on employee's effective outcomes: evidence from hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano R., C.A. Prehar, & P.Y. Chen. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27(3), 342-351.
- Cropanzano, Russell., Bowen, David. E., & Gililand, Stephen. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, 21(4), 34-48.

- Eisenberger, Robert., Huntington Robin., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: fostering enthusiastic and productive employees*. Washington DC: American Psychological Association.
- Gardner, T., Moynihan, L., & Wright, P. (2007). The Influence of Human Resources Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover. CAHRS Working Paper, Cornell University.
- George, Jennifer M., & Jones, Gareth R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior (15<sup>th</sup> Ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences, 4th edition*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organization (7<sup>th</sup> ed.)*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Ha, Jae-Pil., & Ha, Jaehyun. (2015). Organizational Justice-Affective Commitment Relationship In A Team Sport Setting: The Moderating Effect of Group Cohesion. *Journal of Management and Organization*, 21(1), 107-124.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., & Matteson, Robert T. (2008). *Organizational Behavior and Management (8<sup>th</sup> Ed.)*. Boston : McGraw Hill
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T M. (2012). Role of Organizational Justice in Organizational Commitment With Moderating Effect of Employee Work Attitudes. *Journal of Business and Management*, 5(4)39-45.
- Karim, F., Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations In Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4),92-104.
- Kim, S., & D.P.S. Andrew. (2015). Relationship between organizational justice and coaches`attitudinal outcomes in intercollegiate athletics. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 10(2), 305-326.
- Kim, Kyoung, Yong., Eisenberger, R., & Baik, Kibok. (2016). Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment: Moderating Influence of Perceived Organizational Competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kinnie, Nicholas., Hutchinson, Sue., Purcell, Jhon., Rayton, Bruce., & Swart, Juani. (2005). Satisfaction HR with practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resources Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Liou, Shwu-Ru., dan Cheng, Ching-Yu. (2008). Building Organizational Commitment of Asian Nurses in United States. *JONA*, 38(1), 8-10.
- Mathieu J., & Zajac D. (1990). Review and meta-analysis f the antecedents, correlates, and consequences on organizational commitment. *Psychological Bulletin* , 108(2): 171-194.
- McCormick, Leanne., & Donohue, Ross. (2016). Antecedents of affectice and normative commitment of organizational volunteers. *The International Journal of Human Resources Management*,26(4), 1-24.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moideenkutty, U., G. Blau., R. Kumar, & Nalakath, A. (2001). Perceived organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 615–634.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 6, 845-855.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, New York: Academic Press.
- Neihoof, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(5), 527-556.
- Neraseen, Solfrid Bilstad. (2016). *Communication and Participation as Antecedents of Affective Commitment and the Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Analysis*. University of Oslo.
- Novriadi, Rahmat Oka., dan Riana, Gede. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar. *eJurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1753-1770.
- Rhoades, L., R. Eisenberger R, & S. Armeli S. (2001). Affective commitment in the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Rhoades, L., & R. Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., & L.R. Shanock. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- Rusu, Raluca. (2013). Affective organizational commitment, continuance organizational commitment or normative organizational commitment? *Revista Academiei Fortelor Terestre NR*, 2(70), 192-197.
- Sancoko, Agus Catur., dan Panggabean, Mutiara S. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*, 5(1), 34-53.
- Seungmo Kim. (2016). Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sport referee' job satisfaction and career commitment. *Annals of Leisure Research*, 20(2), 169-187.

- Shalhoop, J.H. (2003). *Social exchange as a mediator of the relationship between organizational justice and workplace outcomes, unpublished doctoral dissertation*. The University of Akron.
- Tabibna, Golnaz., Satpute, Ajay, B., & Leieberman, Mathiew D. (2010). Preference of fairness Activates Reward Circuitry (and Disregarding Unfairness Activates Self-Control Circuitry). *Sage Journals, 19(4)*, 339-347.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Tao, C. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance, Mediating effect of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *International Journal of Man Power, 31(6)*, 660-677.
- Wright, Patrick M., & Kehoe, Rebecca, R. (2007). Human resources practice and organizational commitment: A deeper examination. *CAHRS Working Paper Series, 07*, 3-22
- Yu Chen. (2010). Career Success of Knowledge Workers : The Effect of Perceived Organizational Support and person Job-Fit. *iBusiness, 2*, 389-394