

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
AFEKTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT. KYOKUYO INDUSTRIAL INDONESIA**

**Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>**  
**Manajemen, Universitas Pelita Bangsa, Cikarang, Indonesia**  
**rismawati@pelitabangsa.ac.id; miftakulhuda@pelitabangsa.ac.id**

**Abstract**

*This research was conducted to determine the effect of Distributive Justice, Organizational Culture and Affective Commitment both partially and simultaneously whether there is an influence on Job Satisfaction. The sampling method used is non-probability sampling with saturated sampling technique with a total sample of 100 people. Data collection techniques include observation, distribution of questionnaires and literature study. Using a questionnaire distributed to employees, it has been tested using SPSS 16. The results of the analysis obtained by researchers using a partial t-test are distributive justice getting a t-value of 3.588, organizational culture getting a t-count of 2.430 and affective commitment getting a t-value count of 2.940. The results of this study prove that distributional justice has a positive and significant effect on employee job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on employee job satisfaction and affective commitment has a positive and significant effect on employee satisfaction at PT. Kyokuyo Industrial Indonesia. Simultaneously the f test of the effect of distributive justice, organizational culture and affective commitment has a positive and significant effect on job satisfaction as shown by the f count of 5.696 with a significance of 0.001. The coefficient of determination is 0.636 which means distributive justice, organizational culture and affective commitment affect job satisfaction by 63.6% and the remaining 36.4% is influenced by other factors outside the research variables.*

**Keywords:** *Distributive Justice, Organizational Culture, Affective Commitment and Job Satisfaction.*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Distributif, Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif baik secara parsial maupun simultan apakah ada pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah non-Probability Sampling dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, penyebaran kuesioner dan studi pustaka. Menggunakan kuesioner yang dibagikan pada karyawan, telah diuji dengan menggunakan SPSS 16. Hasil analisis yang diperoleh peneliti dengan menggunakan uji-t secara parsial adalah keadilan distributif mendapatkan nilai t hitung sebesar 3,588, budaya organisasi mendapatkan nilai t hitung sebesar 2,430 dan komitmen afektif mendapatkan nilai t hitung sebesar 2,940. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kyokuyo Industrial Indonesia. Secara simultan uji f pengaruh keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dari f hitung sebesar 5,696 dengan signifikansi 0,001. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,636 yang berarti keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 63,6% dan sisanya sebesar 36,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

**Kata Kunci:** Keadilan Distributif; Budaya Organisasi; Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja

**PENDAHULUAN**

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

Kepuasan kerja karyawan merupakan alat perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan, dengan karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya diharapkan berdampak pada tingginya kinerja karyawan yang tentunya menguntungkan untuk perusahaan. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dari karyawannya.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah keadilan distributif, keadilan distributif dalam perusahaan berfokus kepada persepsi karyawan terhadap adil atau tidaknya hasil yang mereka terima dalam alokasi sumberdaya tersebut, (Afuan, 2021).

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013) dalam (Pratama & Septiani, 2020) budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh para anggota. Karyawan akan merasa nyaman bekerja apabila nilai-nilai yang mereka anut sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan. Hal tersebut akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya sehingga menumbuhkan kepuasan terhadap perusahaan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah komitmen afektif, komitmen afektif merupakan bagian dari dimensi dari komitmen organisasi yang mana terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan yang dimana arti dari komitmen afektif sendiri yaitu suatu ikatan emosional yang ada pada diri karyawan yang membuat dirinya melibatkan diri dalam aktifitas organisasi secara sepenuhhati tanpa adanya rasa terbebani (Meyer, Allen & Smith, 2003 dalam (M. A. Putri, 2018).

Keberhasilan perusahaan dalam menanamkan kepercayaan kepada diri

karyawan akan membentuk komitmen afektif sehingga karyawan secara sukarela mengikuti semua nilai-nilai yang ada dalam perusahaan dan berusaha mewujudkan tujuan perusahaan sebagai prioritas (Tjun Han, 2012) dalam (M. A. Putri, 2018).

Komitmen karyawan untuk tetap berada, bekerja, dan berkontribusi bagi organisasi merupakan kesadaran diri yang muncul tanpa campur tangan dari pihak lain dan tidak ada unsur paksaan. Dengan itu jelas bahwa karyawan yang memiliki komitmen (afektif) sangat dibutuhkan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi diyakini dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Kasus yang juga terjadi di Pt Kyokuyo Industrial Indonesia yaitu terdeteksi rendahnya kepuasan kerja karyawan yang disebabkan kurangnya keadilan distributif, budaya organisasi dan rendahnya komitmen efektif yang menyebabkan turunnya hasil produksi setiap bulannya.

Pada setiap bulannya didapatkan data turunnya hasil produksi yang menjadi indikasi dari rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Berikut merupakan data hasil produksi di Pt Kyokuyo Industrial Indonesia.

## **KAJIAN PUSTAKA BELUM**

Kepuasan kerja bukan hanya sebagai bagian pekerjaan namun digambarkan sebagai kepuasan hidup, dimana saat pekerjaan mampu memberikan kepuasan maka hal tersebut memberikan efek munculnya kepuasan dalam hidupnya (Afuan, 2021). Kepuasan kerja merupakan rasa puas dalam menjalani pekerjaan sehingga dapat dinikmati akibat mendapatkan pencapaian atas tujuan dari pekerjaan tersebut (Bahtiar Nur Syahbana & Epsilandri Septyarini, 2021).

Keadilan distributif merujuk pada persepsi karyawan mengenai hasil yang

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

didapatkan berdasarkan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi dengan membandingkan dengan hasil orang lain dapat berdasarkan kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi (Aninda et al., 2018).

Budaya organisasi adalah sebuah mekanisme guna mengendalikan dan menjadi panduan dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan sebagai anggota organisasi Robbins dan Judge (2013) dalam (Samuel et al., 2020).

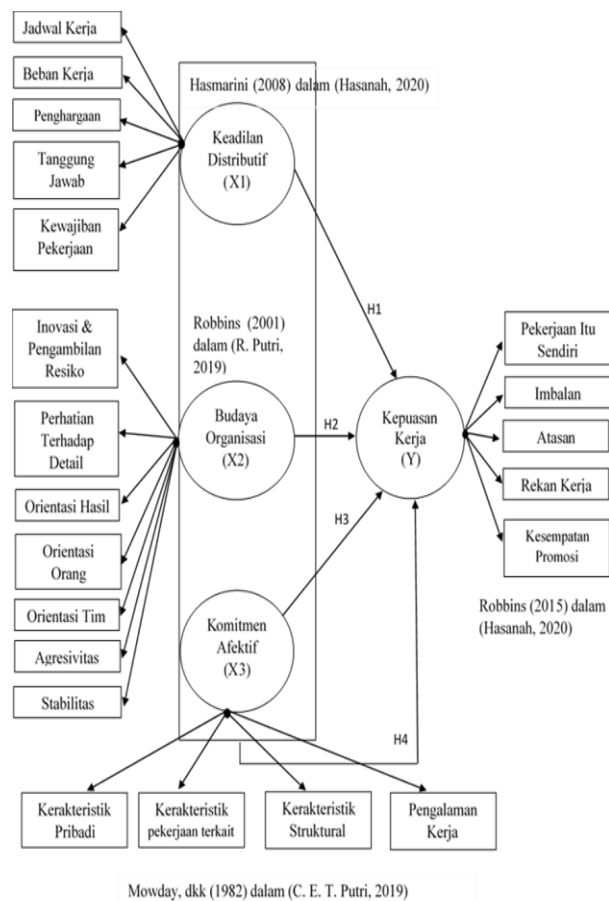
Komitmen Afektif adalah keterkaitan emosional karyawan terhadap organisasi, keterlibatan karyawan dalam organisasi tertentu dan identifikasi karyawan terhadap organisasi, dimana karyawan menetap di dalam organisasinya karena keinginannya sendiri. Jika karyawan memiliki komitmen afektif maka akan memberikan ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaannya sehingga karyawan merasa terlibat secara langsung terhadap yang ada dalam perusahaan tersebut Mayer dan Allen (1997) dalam (Tiani, 2021).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yang bersifat asosiatif. Instrumen penelitian dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan ditentukan dan ditetapkan berdasarkan jumlah yang dibutuhkan, namun berdasarkan pertimbangan fungsi dan peran informasi sesuai dengan fokus masalah penelitian. Metode pengumpulan data adalah kuesioner. Jumlah sampel dengan metode non probability sampling yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi akan dijadikan sampel. Anggota populasi digunakan menjadi sampel dengan jumlah sampel 100 responden. Penelitian ini dilakukan di PT Kyokuyo Industrial Indonesia dan waktu

penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan Juli 2022.

Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, regresi linier berganda dan uji hipotesis menggunakan uji t dan uji f, uji koefisien determinasi dengan menggunakan program SPSS 16.



Gambar 1. Desain Penelitian

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

## A. HASIL

### A. Uji validitas

Dasar untuk mengetahui butir angket yang diuji valid atau tidak adalah: jika  $r$  hitung positif  $> r$  table maka instrument dinyatakan valid. Jika  $r$  hitung negatif  $< r$  table maka instrument dinyatakan tidak valid.

### B. Uji Reliabilitas

Cronbach alpha  $> 0.60$  maka data tersebut dikatakan reliabel.

**Tabel 1. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach halpha	N of Items	Kriteria	Keterangan
Keadilan Distributif (X1)	0,826	8	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,930	12	0,60	Reliabel
Komitmen Afektif (X3)	0,784	11	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,787	11	0,60	Reliabel

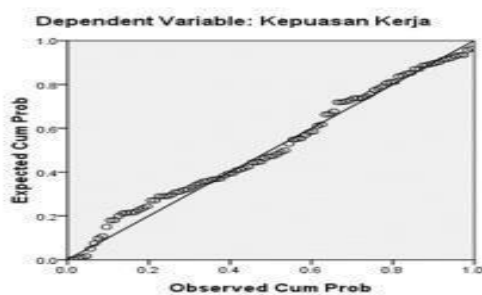
Sumber: Hasil olah data, 2022

Berdasarkan tabel 1 semua variabel penelitian dinyatakan reliabel karena telah sesuai dengan kriteria uji reliabel yaitu hasil dari Cronbach alpha  $> 0.60$ .

### C. Uji normalitas

Jika titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau garfik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 2. Uji Normalitas

Sumber: Hasil olah data, 2022

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat dikatakan bahwa data tersebut terdistribusi normal.

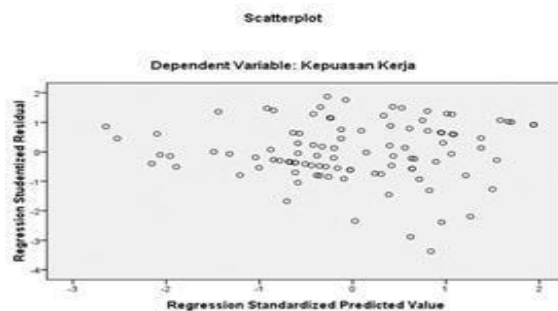
### D. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilihat dari beberapa hal antara lain: nilai tolerance  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$  terjadi multikolinieritas. Nilai tolerance  $> 0,10$  atau nilai VIF  $< 10$  tidak terjadi multikolinieritas.

Nilai tolerance variabel keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF ketiga variabel lebih kecil dari 10 dengan demikian model regresi tidak terjadi Multikolinieritas.

### E. Uji Heteroskedestisitas

Apabila tidak terdapat pola tertentu dan titik menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3. Uji Normalitas

Sumber: Hasil olah data, 2022

Dari gambar 3 dapat dilihat bahwa tidak

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

terdapat pola tertentu dan titik menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### F. Uji Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi adalah dengan melihat nilai Durbin Watson. Dengan dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut Ghozali (2011:11): Tidak terjadi gejala autokorelasi, jika nilai Durbin Watson terletak antara du sampai dengan (4-du).

**Tabel 2. Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>	
Model	1
R	0.816
R Square	0.636
Adjusted R Square	0.629
Std. Error of the Estimate	2.774
Durbin-Watson	1.768

Sumber: Hasil olah data, 2022

Berdasarkan tabel 2 didapatkan kesimpulan: Nilai du dicari pada distribusi nilai tabel Durbin Watson berdasarkan k(3) dan N(100) dengan signifikansi 5%.  $du (1,736) < Durbin\ Watson (1,768) < 4-du (2,264)$ . berdasarkan perbandingan dinyatakan bahwa tidakada gejala autokorelasi.

### G. Uji analisis regresi linier berganda

Dalam Teknik mencari persamaan regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS Versi 16.0 pada table coefficients. Sehingga rumus persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

**Tabel 3. Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model	B	Std. Error	Beta
Constant	28.143	6.239	
Keadilan Distributif	0.328	0.091	0.342
Budaya Organisasi	0.122	0.050	0.232
Komitmen Afektif	0.344	0.117	0.350

Sumber: Hasil olah data, 2022

$$Y = 28.143 + 0,328X_1 + 0,232X_2 + 0,350X_3 + 0,05$$

Constanta = 28.143, dari hasil tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.  $b_1 = 0,328$ , dari hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif yaitu apabila keadilan distributif ditingkatkan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan meningkat.  $b_2 = 0,232$ , dari hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif yaitu apabila budaya organisasi ditingkatkan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan meningkat.  $b_3 = 0,350$ , dari hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif yaitu apabila komitmen afektif ditingkatkan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja meningkat.

**Tabel 4. Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	t	Sig
Keadilan Distributif	3.588	0.001
Budaya Organisasi	2.43	0.017
Komitmen Afektif	2.94	0.006

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data, 2022

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai sig masing-masing variabel lebih kecil

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

0,05 maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Uji t berdasarkan nilai t hitung dan t tabel, diperoleh nilai t tabel adalah 1.984 yang didapat dari hasil perhitungan menggunakan rumus :

$$= t \alpha/2; (n-k-1)$$

$$= t 0,05/2; (100-3-1)$$

$$= t 0,025; 96$$

$$= 1.984$$

### Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh keadilan distributif (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan berdasarkan perbandingan t hitung  $3,588 > 1,984$  t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1 terhadap Y.

### Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar  $0,017 < 0,05$  dan berdasarkan perbandingan t hitung  $2,430 > 1,984$  t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap Y.

### Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh komitmen afektif (X3) terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,006 < 0,05$  dan berdasarkan perbandingan t hitung  $2,940 > 1,984$  t hitung sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima yang berarti terdapat pengaruh X3 terhadap Y.

### H. Uji F

Uji signifikan simultan dapat dilakukan melalui pengamatan nilai signifikan f pada tingkat alpha sebesar 5%. Jika signifikan  $F < 0,05$

maka hipotesis diterima. Jika signifikan  $F > 0,05$  maka hipotesis ditolak. Berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel. Jika nilai f hitung  $> f$  tabel, maka hipotesis diterima. Jika nilai f hitung  $< f$  tabel maka hipotesis ditolak.

**Tabel 5. Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>	
Model	on
Sum of Squares	156.637
df	3
Mean Square	52.212
F	5.696
Sig	0.001

Sumber: Hasil olah data, 2022

Level of signifikan = 5% = 0,05  
 Nilai f tabel = F 0,05 ; (n-k)  
 = 0,05 ; (100-4)  
 = 0,05 ; (96)  
 = F 0,05 ; 2,699

### Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Berdasarkan tabel 4 diketahui nilai sig secara simultan keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dan berdasarkan perbandingan f hitung  $5,696 > 2,699$  f tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

### I. Koefisien determinasi (R2)

R2 dapat dikatakan semakin kuat jika mendekati 1 (satu) maka model analisis menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 6. Koefisien determinasi (R2)**

Model Summary <sup>b</sup>
----------------------------

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

Model	1
R	0.816
R Square	0.636
Adjusted R Square	0.629
Std. Error of the Estimate	2.774
Durbin-Watson	1.768

a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Budaya Organisasi, Keadilan Distributif

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data, 2022

Berdasarkan tabel 6 disimpulkan bahwa R Square sebesar 0,636, yang artinya bahwa keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif mempengaruhi kepuasan kerja 63,6% dan sisanya sebesar 36,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

## B. PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Industri Kyokuyo Indonesia. Hal ini dibuktikan dari hasil pengolahan data SPSS 16 sebagai berikut:

Berdasarkan hasil (Uji t) yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,588 lebih besar dari 1,984 sehingga variabel keadilan distributif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Industri Kyokuyo Indonesia.

Pengujian hipotesis kedua yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,940 lebih besar dari 1,984 sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Industri Kyokuyo Indonesia.

Pengujian hipotesis ketiga yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,588 lebih besar dari 1,984 sehingga variabel komitmen afektif berpengaruh secara parsial terhadap

kinerja karyawan. PT. Industri Kyokuyo Indonesia

Pengaruh Simultan Keadilan Distributif (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Afektif (X3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) PT. Industri Kyokuyo Indonesia

Dari hasil Uji F dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif, Budaya Organisasi, dan Komitmen Afektif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil pengolahan data SPSS 16 sebagai berikut:

Berdasarkan pengujian secara simultan (Uji F) menunjukkan nilai F hitung = 5,696 > Ftabel = 2,699 maka Ho diterima.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,636, yang artinya bahwa keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif mempengaruhi kepuasan kerja 63,6% dan sisanya sebesar 36,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, keadilan distributif PT Kyokuyo Industrial Indonesia berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi PT Kyokuyo Industrial Indonesia berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen afektif PT Kyokuyo Industrial Indonesia berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan hasil simultan keadilan distributif, budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## B. SARAN

Bagi pihak PT. Ktokuyo Industrial Indonesia: a). Perusahaan harus lebih sering melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan, baik kegiatan yang ada di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan hal ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan yang berdampak pada loyalitas karyawan yang tinggi. b). Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena hal ini berdampak pada mutu dan kualitas kerja yang dihasilkan, jika karyawan merasa puas tentu hal tersebut berdampak baik bagi perusahaan karena mutu dan kuliatas kerja akan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian sejenis agar dapat mengembangkan penelitian serta menambah kekurangan yang ada pada penelitian ini, sehingga dapat memperkaya ilmu pengetahuan tentang pengaruh keadilan distributif, budaya organisasi dan komitemen afektif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penulisan kesimpulan dan saran ditulis dalam bentuk paragraf mengalir. Kesimpulan dituliskan dengan singkat dan jelas, menunjukkan kejelasan sumbangan temuan, dan implikasi penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Kesimpulan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian, dan diungkapkan bukan dalam kalimat statistik. Saran merupakan rekomendasi penulis untuk pemecahan masalah yang diteliti dan pengembangan penelitian selanjutnya. Ditulis dalam bentuk deskriptif, hindari penomoran. Ditulis dengan huruf Times New Roman ukuran 12, spasi 1.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M. (2021). Organisasi: Keadilan Distributif Dan Keadilan Interaksional (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu*, 2(1), 331–346.
- Aninda, C., Putrawan, I. M., & Santosa, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (School Leadership) Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah*. [Http://Journal.Unj.Ac.Id/Unj/Index.Php/Improvement/Article/View/11237](http://Journal.Unj.Ac.Id/Unj/Index.Php/Improvement/Article/View/11237)
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan Bumn X Di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>
- Bahtiar Nur Syahbana, & Epsilandri Septyarini. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif Studi Pada Kantor Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Pacitan. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 112–129. <https://doi.org/10.30656/jm.v11i2.3017>
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

- Sps 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & As, D. L. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Organization Citizenship Behavior Pegawai. *Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073.
- Hasanah, L. (2020). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Magelang). In *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* (Vol. 1, Issue 69). Muhamaddiyah Magelang.
- Permasih, D. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Afektif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. 2(2), 57–67.
- Pratama, O. S., & Septiani, K. M. D. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(2), 161–168. [Http://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/JsmB](http://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/JsmB)
- Putri, C. E. T. (2019). Hubungan Antara Persepsi Pengembangan Karier Dan Komitmen Afektif Pada Karyawan Generasi Milenial. In *Skripsi*. Shanata Dharma Yogyakarta.
- Putri, M. A. (2018). Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Auditor Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Di Kantor Akuntan Publik Di Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 02(2), 1–18.
- Putri, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Retechno*. Pelita Bangsa.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Pt Indeks
- Samuel, S., Setyadi, D., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap komitmen Organisasional Afektif yg Dimediasi Oleh Kepercayaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 94–114. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.69>
- Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Work Ethics On Job Satisfaction And Employees Performance. *The International Journal Of Engineering And Science*, 6(12), 28–36. <https://doi.org/10.9790/1813-0612042836>
- Stephen, R. (2003). *Perilaku Organisasi* (Jilid 1). Indeks Gramedia.
- Tiani, Y. A. Dan P. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Yuki Andes Tiani, Parmin Jurusan Manajemen, Stie

Rismawati<sup>1</sup>; Lily Putri Sinurat<sup>2</sup>; Miftakul Huda<sup>3</sup>

Putra Bangsa Kebumen ( Andesti.  
*Management Of Journal*, 1–6.

Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2018).

Catatan Tentang Studi Keadilan  
Distributif, Komitmen Afektif Dan  
Dampaknya Pada Perilaku Retaliasi.  
*Jurnal Riset*

*Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 121. <https://doi.org/10.21460/irmb.2017>.