

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge yang dikutip oleh Noe et al, 2011:375). Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasional adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasional dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan karyawan pada level kinerja didalam suatu perusahaan.

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai sesuai dengan visi misinya. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya fungsi manajemen yang baik. Kesuksesan sebuah perusahaan tidak terlepas dari kemampuan terbaik yang diberikan oleh para karyawannya. Namun, tidak semua karyawan di suatu perusahaan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional merupakan keterikatan emosional, pengidentifikasian dan keterlibatan pegawai terhadap satu institusi. Manfaat dari komitmen pegawai yang tinggi akan meningkatkan produktivitas produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuknya pegawai, serta meningkatkan kualitas manajerial perusahaan. Ketika komitmen pegawai terhadap perusahaan sudah terbentuk maka pegawai akan memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai. Bagi pegawai, memiliki komitmen yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi dirinya sendiri, seperti memperluas kesempatan

untuk dipromosikan, menurunkan kemungkinan didemosikan, serta membuat dia semakin berpengalaman dalam bidangnya.

Namun, ada hal menarik ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, kemungkinan karyawan tersebut sudah memiliki hubungan emosional dengan perusahaan tersebut, memiliki *sense of belonging* antara para karyawan lainnya, lingkungan perusahaan yang mendukung, serta gaji yang diterimanya dirasa adil dan sesuai dengan apa yang dia berikan. Sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya maka hal tersebut bisa disebabkan oleh kurangnya diberikan partisipasi oleh *stakeholder* perusahaan, lingkungan perusahaan yang monoton, dan diperlakukan tidak adil dengan apa yang dia berikan terhadap perusahaannya.

Penyebab yang mempengaruhi komitmen organisasional pada setiap pegawai berbeda, diantaranya beberapa pegawai memutuskan untuk berkomitmen pada suatu perusahaan karena merasa insentif/gaji yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan, beberapa pegawai yang memutuskan untuk berkomitmen karena merasa kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut karena ia dibutuhkan dan ada pula yang berkomitmen karena apabila dia meninggalkan perusahaan akan menambah biaya yang lebih besar dibanding tetap bekerja di perusahaan tersebut. Sehingga masalah komitmen organisasional perlu adanya penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan keadilan organisasional agar dari hasil penelitian tersebut dapat memberikan solusi empiris tentang fenomena tersebut. Sehingga proses dalam menciptakan komitmen organisasional adalah persepsi keadilan.

Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat

menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.* yang dikutip oleh Gresham & Poppo, 2007:317). Cropanzano *et al.* yang dikutip oleh Gresham & Poppo (2007:372) menyatakan bahwa 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.

Cropanzano *et al.* yang dikutip oleh Gresham & Poppo (2007: 372) mendefinisikan 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 (Cohen-Carash dan Spector yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011:235). Keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasional terdiri dari empat komponen. Jenis keadilan terakhir adalah keadilan interaksional yang mengacu pada cara manajemen (atau mereka yang mengendalikan penghargaan dan sumber daya) berperilaku kepada penerima keadilan (Cohen-Carash dan Spector yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011:127). Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi antecedent 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.

Penelitian-penelitian dibidang keadilan organisasional telah menarik minat akademisi sejak lama dan sudah sejak lama penelitian dalam karya ilmiah maupun jurnal telah dihasilkan. Namun demikian, kehidupan organisasional masih meninggalkan berbagai pertanyaan yang belum terjawab sehubungan dengan pengaruh persepsi karyawan atas pendistribusian hasil-hasil dari organisasi, proses-proses untuk mendistribusikan hasil-hasil tersebut, serta interaksi antar atasan dan bawahan terhadap hasil-hasil tersebut dengan konstruk perilaku karyawan diantaranya berkaitan dengan komitmen organisasional.

Karyawan bukanlah mesin yang dapat bekerja 24 jam sehari tanpa kenal lelah dan tanpa adanya reaksi/protes. Setiap stimulus yang datang pada karyawan akan diproses secara psikologis dan akan ditanggapi sesuai dengan pengalaman yang pernah dialami. Oleh karena itu, untuk meminimalisir permasalahan yang terjadi akibat adanya perbedaan dalam diri karyawan, maka diperlukan adanya kesatuan berfikir, kesamaan kehendak, dan permufakatan tujuan. Jika seorang karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan dapat bekerjasama sebagai suatu bagian dari banyak bagian dalam organisasi, maka pekerja tersebut layak memperoleh hak-haknya sebagai kompensasi logis dari hasil jerih payahnya, dengan kata lain hak-hak yang diterima karyawan harus memenuhi asas keadilan.

PT. Bandung Media Grafika merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di media cetak. Tribun Jabar adalah salah satu produk yang diterbitkan PT. Bandung Media Grafika.

Tabel 1.1
Persentase Kehadiran Karyawan Tribun Jabar
Periode Januari-Juni 2015

Bulan	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)	Mangkir (%)
Januari	89,5	6,1	5,3
Februari	92,1	4,3	3,6
Maret	90,7	5,2	4,1
April	88,3	7,4	4,3
Mei	85,5	8,6	6,8
Juni	83,9	9,1	7,0

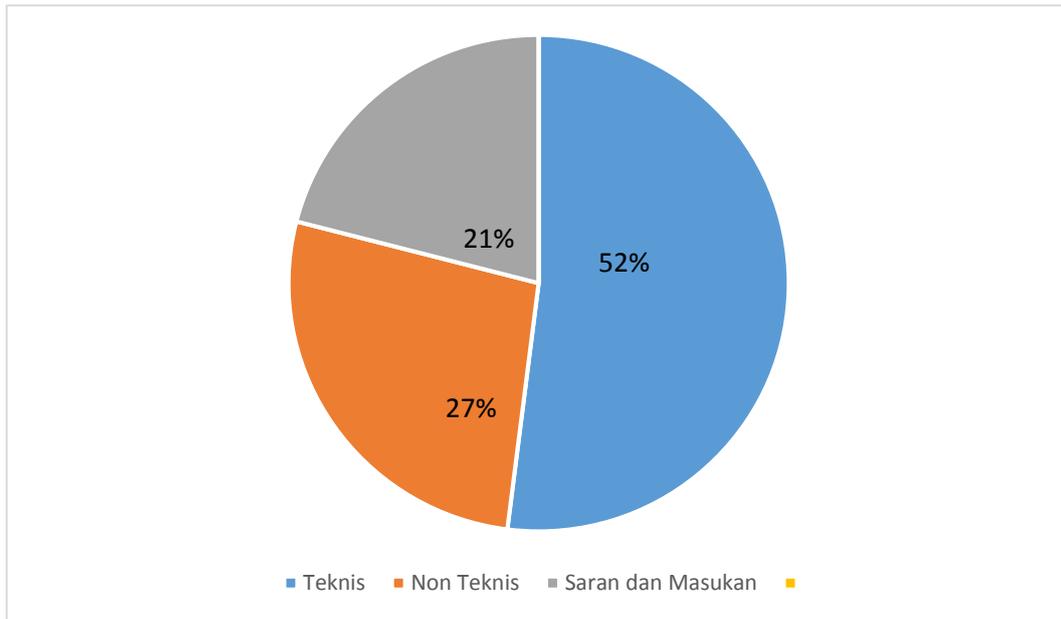
(Sumber : Bidang Personalia Tribun Jabar)

Dari tabel diatas terlihat bahwa kehadiran karyawan di Tribun Jabar pada bulan Maret 2015 mengalami penurunan sebesar 90,7% dari bulan Februari sehingga tingkat ketidakhadiran dan mangkir dari pekerjaannya mengalami kenaikan masing-masing sebesar 5,2% dan 4,1%. Begitu juga pada bulan-bulan berikutnya dimulai dari bulan April, kehadirannya sebesar 88,3%, ketidakhadiran sebesar 7,4% dan mangkir sebesar 4,3%. Pada bulan Mei kehadiran sebesar 85,5%, ketidakhadiran sebesar 8,6% dan mangkir sebesar 6,8%. Sampai Juni 2015 mengalami penurunan kehadiran karyawan sebesar 83,9% dan bahkan tingkat ketidakhadiran serta mangkir dari pekerjaannya semakin meningkat masing-masing sebesar 9,1% dan 7,0%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan di Tribun Jabar tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya terlihat dari kehadiran yang semakin menurun sehingga produktivitas dan kinerja karyawan pun semakin menurun yang berujung pada penurunan profit dari Tribun Jabar.

Gambar 1.1

Diagram Rata-rata Pengaduan Pelanggan Tribun Jabar

Periode Januari – Juni 2015



(Sumber : Bidang Personalia Tribun Jabar)

Berdasarkan data pengaduan diatas, terlihat setiap bulannya ada keluhan dari pelanggan Tribun Jabar terutama pengaduan secara teknis yang mencapai 52% pengaduan. Tingginya pengaduan pelanggan terutama dari kritikan yang menandakan kinerja dari karyawan tidak optimal sehingga banyaknya keluhan dari pelanggan. Keluhan ini terutama mengenai teknis seperti rubrik Koran yang cacat, gambar yang tidak jelas, penulisan yang *typo* / salah, dan lain lain. Keluhan selanjutnya yaitu keluhan non teknis sebesar 27% seperti penyampaian Koran yang tidak tepat waktu, ruang iklan yang terlalu banyak dan lain lain. Keluhan terakhir yaitu saran dan masukan sebesar 21% seperti jangan terlalu banyak ruang iklan di Koran, berita internasional lebih diperbanyak, lebih informatif dan berita yang disampaikan kepada masyarakat harus bersifat lugas dan transparan. Jadi dapat disimpulkan dari data yang diterima bahwa kehadiran karyawan di Tribun Jabar yang semakin menurun mengakibatkan meningkatnya belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat bekerjanya. Sehingga dari latar belakang yang telah diuraikan dan merujuk pada teori serta fenomena yang terjadi pada objek penelitian penulis memutuskan untuk menyusun skripsi yang berjudul:

“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi pada Tribun Jabar)”

2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah yaitu terdapat banyaknya penurunan kehadiran yang menunjukkan bahwa komitmen para karyawan mengalami penurunan sehingga mengakibatkan pada kinerja perusahaan yang semakin menurun serta meningkatnya pengaduan dari para pelanggan. Ada beberapa kemungkinan yang mengakibatkan komitmen para karyawan terhadap organisasi mengalami penurunan diantaranya penerimaan alokasi akhir (gaji) dari perusahaan tidak sebanding dengan apa yang karyawan berikan, proses alokasi antara karyawan dengan perusahaan dirasa tidak sesuai dan perlakuan dari perusahaan kepada karyawan merasa tidak adil sehingga karyawan akan mengevaluasi setiap apa yang mereka terima dibandingkan dengan apa yang mereka berikan pada organisasi.

3. Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah terdapat keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh simultan terhadap komitmen organisasional?

4. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional.
2. Mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional.

3. Mengetahui pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional.
4. Mengetahui keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasional.

5. Manfaat Penelitian

5.1 Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan keadilan organisasional serta komitmen organisasional.
- b. Untuk memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.
- c. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

5.2 Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan memberi gambaran kepada perusahaan tentang bagaimana keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- b. Untuk memberi masukan kepada perusahaan tentang pentingnya keadilan organisasional untuk meningkatkan komitmen organisasional.

5. Kerangka Pemikiran

Karyawan merupakan aset yang dimiliki perusahaan dalam mengelola perusahaan. Sebagai sumber daya manusia yang berpengaruh tinggi dalam operasional perusahaan, karyawan dibutuhkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Karyawan menyadari bahwa perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini karyawan harus memiliki sikap atau perilaku komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen karyawan ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada

perusahaan. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan perusahaan. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi, maka mereka memiliki keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi perusahaan tersebut.

Komitmen yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian mereka terhadap adil tidaknya perusahaan memperlakukan mereka atas hasil kinerja yang diberikan. Karyawan perlu mendapatkan keadilan agar bisa memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil maka akan ada banyaknya reaksi yang diberikan karyawan seperti berkurangnya atau hilangnya komitmen didalam organisasi yang berujung kepada turunnya kinerja perusahaan sehingga keuntungan yang diterimapun akan semakin menurun.

5.1. Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional

Keadilan distributif adalah keadilan yang diterima seseorang sebagai hasil dari keputusan manajemen dalam hal pembagian alokasi sumber-sumber daya (Yuwono, dkk. yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011:135). Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh Noe et al (2011:375), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keadilan distributif ini berkaitan dengan alokasi akhir atau *outcomes* yang diterima karyawan dari organisasi atas kinerja yang diberikan. Sedangkan komitmen

organisasional adalah suatu keadaan tertentu untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasinya. Sehingga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

5.2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Fatdina yang dikutip oleh Hasibuan (2006:173) keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh Noe et al (2011:375), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keadilan prosedural yaitu keadilan yang berkaitan dengan proses yang diterima karyawan sehingga adil tidak nya bisa dilihat dari proses pengalokasian sumberdayanya. Sehingga keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dikarenakan apabila seorang karyawan merasa diperlukan adil dalam hal proses yang diterima maka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya.

5.3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

Menurut Yuwono dkk yang dikutip oleh Mangkuprawira, (2011:157) keadilan interaksional sebagai keadilan tentang perlakuan interaksional pembuat keputusan (*decision maker*). Menurut Robbins dan Judge (2008:375), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuantujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keadilan interaksional memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dikarenakan apabila seorang karyawan memiliki

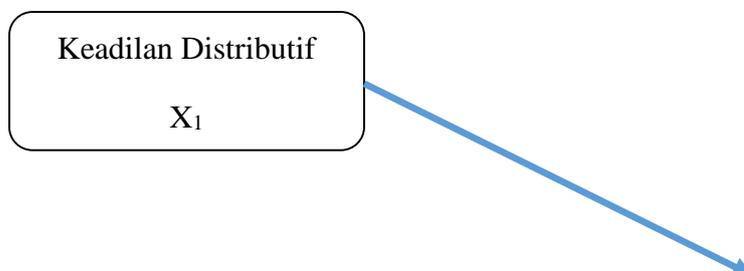
hubungan emosional yang baik antar karyawan maupun dengan atasan maka akan meningkatkan komitmen terhadap organisasinya.

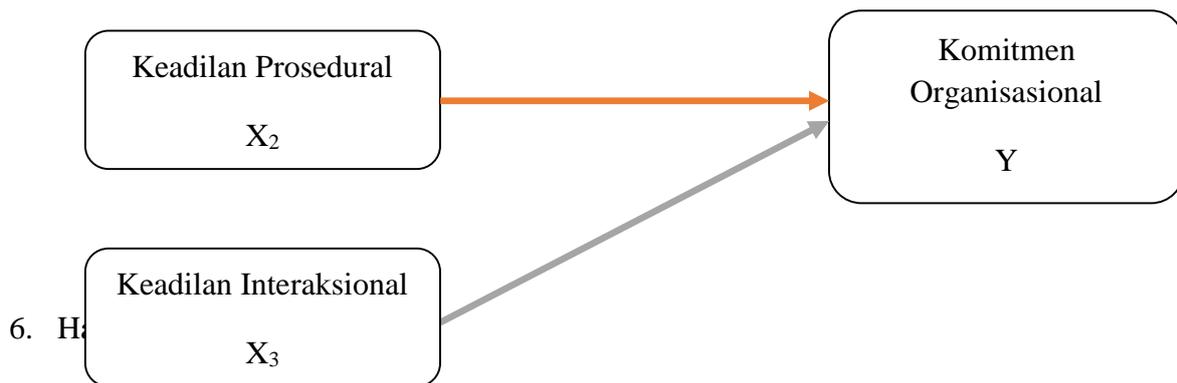
5.4. Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

Keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan memahami aturan main tempat kerja, interaksi, dan hasil kerjanya secara nyata. Pada persepsi ini akan timbul tindakan-tindakan baik positif ataupun negatif yang berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Baldwin yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011:166). Keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keberpihakan karyawan dalam mengikuti segala tujuan-tujuan organisasi dan menjaga stabilitas karirnya di dalam organisasi. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kedekatan seorang karyawan terhadap organisasi yang diukur melalui keterlibatan dan kesetiaan yang dimilikinya.

Menurut Allen dan Mayer yang dikutip oleh Noe *et al*, (2011:263), menerangkan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penelitian yang dilakukan Marissa (2010) dan Ravangard *et al*. (2013) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi yaitu keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Penelitian





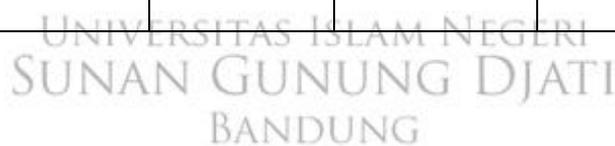
Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul penelitian	Tujuan	Variabel yang digunakan	Metode analisis	Hasil dan kesimpulan
1	Sutrisna dan Rahyuda (2014)	Pengaruh keadilan distributif, prosedural dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar	Untuk mengidentifikasi hubungan antara persepsi keadilan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar	Variabel independen : keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Variabel dependen : Kepuasan kerja dan komitmen organisasi	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	Keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Apabila memiliki komitmen yang tinggi maka akan

						meningkatnya kepuasan kerja pegawai
2	Kristanto (2013)	Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional dan intensi keluar di PT Indonesia Power UBP Bali	Untuk mengidentifikasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intensi keluar di PT Indonesia Power UBP Bali	Variabel Independen : Keadilan Organisasional Variabel Dependen : Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensi keluar	<i>Structural Equation Modeling (SEM).</i>	Hasil analisis data menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar
3	Dehkordi, Moham-madi, yektayar (2013)	<i>Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal</i>	Untuk mengidentifikasi pengaruh keadilan organisasional dan komitmen organisasional pada staf di kementere-	Variabel Independen : Keadilan Organisasional Variabel dependen : Komitmen organisasional	<i>descriptive correlation method</i>	Hasil analisis yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di

		<i>Va Bakhtiari Province, Iran</i>	rian pemuda dan olahraga di Provinsi Bakhtiari, Iran			kementeria n pemuda dan olahraga di provinsi Bakhtiari, Iran.
4	Jawad, etc., (2012)	<i>Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes</i>	Untuk mengiden- tifikasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dimoderai oleh perlaku kerja karyawan	Variabel independen : Keadilan organisasional Variabel dependen : Komitmen organisasional Moderasi : Perilaku kerja karyawan	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	Hasil analisis data tersebut yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan diperkuat adanya perilaku kerja karyawan.



 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SUNAN GUNUNG DJATI
 BANDUNG

7. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:62), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. H_{01} : Tidak terdapat pengaruh positif antara keadilan distributif terhadap komitmen organisasional

Ha₁ : Terdapat pengaruh positif antara keadilan distributif terhadap komitmen organisasional

2. H₀₂ : Tidak terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional

Ha₂ : Terdapat pengaruh positif antara keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional

3. H₀₃ : Tidak terdapat pengaruh positif antara keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

Ha₃ : Terdapat pengaruh positif antara keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

4. H₀₄ : Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

Ha₄ : Terdapat pengaruh secara simultan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional

