

## **ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN KOTA JAMBI**

**Febrianti Eliana Manihuruk**

Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

Email : eli.febrianti@gmail.com

### ***Abstrak***

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Desain dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metodologi survey analitik, yang dimana ada dan tidaknya pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, baik secara parsial maupun simultan. Variabel yang digunakan yaitu Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen, sementara Kinerja Karyawan sebagai variabel Dependen. Data yang digunakan yaitu data primer dan teknik pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner kepada seluruh populasi yang berjumlah 50 orang. Metode Analisis yang digunakan yaitu statistik inferensial dengan alat analisis regresi linier berganda dengan alat bantu menggunakan Software SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, baik secara parsial maupun simultan.*

**Kata kunci:** *Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, Regresi Linier Berganda*

### ***Abstract***

*This study aims to analyze and explain the positive influence of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Performance of BPJS Employment Employees in Jambi City. The design in this study uses a quantitative approach with an analytical survey methodology, in which there is or whether there is an influence of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment on the performance of BPJS Ketenagakerjaan employees in Jambi City, either partially or simultaneously. The variables used are Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment as independent variables, while Employee Performance as the dependent variable. The data used are primary data and data collection techniques are carried out by distributing questionnaires to the entire population of 50 people. The analytical method used is inferential statistics with multiple linear regression analysis with tools using SPSS 21 Software. The results show that Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment can have a positive and significant effect on the Performance of BPJS Employment Employees in Jambi City, both partially or simultaneously.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance, Multiple Linier Regression*

## 1. Latar Belakang

Tujuan dari suatu organisasi ataupun perusahaan, baik pemerintah ataupun non-pemerintah dapat tercapai apabila faktor-faktor yang menentukannya dapat tercapai. Salah satu faktor yang dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut terdiri dari sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan yang mana tujuan mendasar tersebut untuk mendapatkan keuntungan. Keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu tujuan perusahaan salah satunya bergantung pada kualitas sumber daya manusia, disamping kuantitas modal dan aktivitasnya.

Pengelolaan sumber daya manusia biasanya disebut dengan manajemen sumber daya manusia (Suhasto & Lestariningsih, 2018). Artinya, dalam hal ini, apabila suatu perusahaan hendak mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, maka perusahaan harus melakukan manajemen yang baik terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Pada dasarnya, perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang mampu dan terampil. Untuk itulah perusahaan-perusahaan diharapkan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dampak dari meningkatnya kinerja karyawan ini akan mendongkrak ketahanan perusahaan dalam hal menghadapi persaingan-persaingan yang semakin ketat.

Aspek terpenting dari tingkat keberhasilan perusahaan yang ditentukan oleh sumber daya manusia adalah kinerja karyawan (Sudarmanto, 2018). Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (L. Mathis & H. Jackson, 2011) yang menyatakan bahwa “untuk melihat sejauh mana peran sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari kinerja sumber daya manusia tersebut”. Artinya, perusahaan harus mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan yang lebih besar.

BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi menjadikan kinerja karyawan menjadi bagian dari penilaian kinerja kantor. Penilaian kinerja kantor merupakan akumulasi dari kinerja karyawan. Terjadinya dinamika merupakan proses yang lumrah terjadi di dalam tubuh perusahaan, hal inipun terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Dinamika-dinamika terjadi guna menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan tercapainya target. Sampai pada akhir tahun 2019 BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi masih menggunakan 4 (empat) indikator dalam menentukan tercapainya tidaknya target perusahaan. Keempat indikatornya yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator yang memiliki bobot nilai yang besar dari tahun 2017 sampai pada tahun 2019 adalah proses internal dengan bobot nilai 66,50 pada tahun 2017 dan tahun 2018, sementara pada tahun 2019 bobot nilai untuk proses internal menjadi turun ke 54,00 atau 54% dari total kinerja kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Pada tahun 2020 kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi menggunakan 3 (tiga) indikator untuk mengukur kinerja kantornya. Ketiga indikator tersebut yaitu *strategic outcome*, *strategic driver*, dan *strategic resources*. Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi menunjukkan bahwa kinerja kantor yang terealisasi hampir mencapai target (bobot nilai) yang telah ditentukan. Tahun 2018 dengan 4 (empat) indikator adalah tahun realisasi kinerja kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi yang tertinggi dengan nilai 99,78. Untuk mengetahui kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, maka dapat dilihat pada Tabel 1.3 tentang KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dari tahun 2016 sampai pada tahun 2019. (BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, 2021)

Berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat diketahui bahwa dari ke 50 (lima puluh) karyawan terdapat 5 (lima)

karyawan yang belum memiliki nilai untuk kinerja. Hal ini dikarenakan 5 orang karyawan tersebut merupakan karyawan dengan status calon karyawan, sehingga belum memiliki penilaian kinerja. Disamping itu, Tabel 1.3 juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi memiliki kecenderungan yang menurun pada tahun 2018 - 2019 yaitu sebanyak 25 orang mengalami penurunan kinerja, sebanyak 4 orang belum memiliki penilaian kinerja pada tahun 2018, sebanyak 1 orang belum memiliki penilaian kinerja pada tahun 2019, sebanyak 15 orang mengalami peningkatan kinerja pegawai dan 5 orang belum memiliki penilaian kinerja.

Fakta awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi cenderung mengalami penurunan, apabila ditinjau dari sudut pandang indikator kinerja menurut (Dessler, 2016) yang menyatakan bahwa salah satu indikator penilaian kinerja yaitu produktivitas, yaitu kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penting untuk diteliti mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

Penelitian yang membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah beragam, baik dari variabel, objek, metode, maupun hasil yang didapatkan. *Pertama*, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu keadilan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sandra Kandita, 2021); (Sudirman., Asrin., & Rokhmat, 2021) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Kalay, 2016) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berupa keadilan distributif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu mendapatkan hasil yang menunjukkan gap antara teori dan empiris. Penelitian yang dilakukan oleh (Suharto., Suyanto., & Hendri, 2019) mendapatkan hasil bahwa keadilan organisasi tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Azhari., Resmawan., & Ikhsan, 2021); (Supriyanto, 2015) mendapatkan hasil bahwa Kepuasan Kerja tidak dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh (Manery., Lengkong., & Saerang, 2018) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dalam penelitian tersebut terjadi gap antara teori dan empiris.

Berdasarkan penelitian diatas, maka didapatkan perbedaannya dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut yaitu; *pertama*, penggunaan variabel. Penelitian diatas banyak yang tidak menggabungkan variabel independen berupa komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja dalam sebuah model. Sementara, dalam penelitian ini ketiga variabel tersebut dijadikan satu dalam model penelitian. *Kedua*, penelitian diatas menggunakan variabel mediasi dalam model penelitiannya. Sementara, dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel mediasi. *Ketiga*, beberapa penelitian diatas menunjukan hasil terjadinya gap antara teori dan empiris yang membahas mengenai pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Oleh karena perbedaan tersebut, maka penelitian ini dapat menjadi terobosan baru dalam melakukan penelitian pada topik faktor yang mempengaruhi kinerja. Terobosan baru dalam penelitian ini yaitu tidak menggunakan variabel mediasi dalam melihat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## **2. Kajian Pustaka**

*Performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson, 2016). Menurut (Mangkunegara, 2016) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya dalam satu kurun waktu yang ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan perbandingan antara kinerja yang dihasilkan karyawan dengan kinerja yang diharapkan dari karyawan oleh perusahaan. Perusahaan mengharapkan kinerja karyawannya baik, dengan begitu diharapkan kinerja perusahaan akan membaik. Menurut (Simamora, 2004) berpendapat kinerja karyawan adalah tingkatan para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Menurut (Gomes, 2003), kinerja dapat dinilai dan diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditemukan.
- *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk berkerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- *Dependability*, yaitu kesadaran untuk dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- *Initiative*, yaitu semangat berinisiatif dalam melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan dan integritas pribadi.

Keadilan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan semua manusia. Begitupun dalam organisasi, seluruh karyawan tentunya menginginkan keadilan dari organisasi tersebut. Menurut (Greenberg., Jerald., & Baron, 2008) keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu. Menurut (Robbins & Timothy A, 2016) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan atas keadilan yang diterima dalam sebuah organisasi.

Keadilan organisasi merupakan suatu tingkat seseorang merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi tempat individu tersebut berkarya (Colquitt., LePine., & Wesson, 2009). Pengertian lain menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan sebuah sudut pandang seseorang terhadap keputusan yang telah diambil atasannya. Ada 3 (tiga) jenis keadilan organisasi adalah keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Gibson, 2016).

Menurut (Niehoff & Moorman, 1993), (Colquitt., LePine., & Wesson, 2009), dan (Robbins & Timothy A, 2016) keadilan organisasi memiliki 3 (tiga) dimensi yang membangunnya, yaitu :

- *Distributive Justice* (Keadilan Distributif)
- *Procedural Justice* (Keadilan Prosedural)
- *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat. Berikut ini teori-teori tentang kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2016) yaitu : *The Facet Model* (Adams,

1963), *Herzberg's Motivator Theory*, *The Discrepancy Model* dan *The Steady-State Theory*.

Menurut (Luthans, 2006) kepuasan kerja memiliki 5 (lima) dimensi yang membangunnya, yaitu:

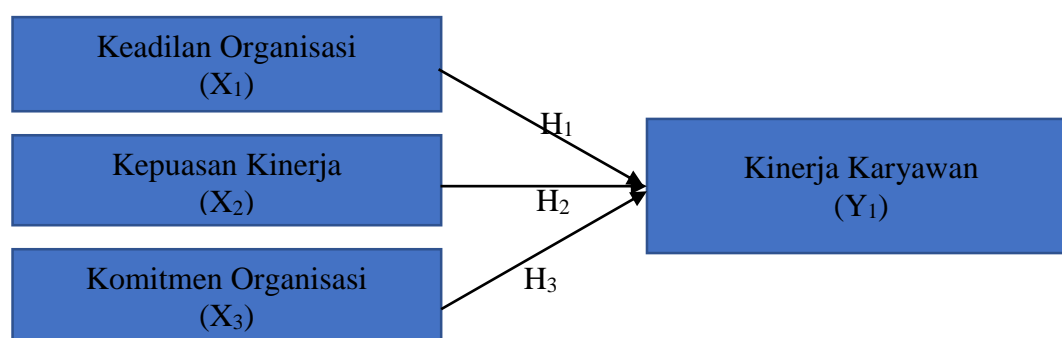
1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini bagaimana aspek-aspek pekerjaan bisa menarik, memberikan kesempatan untuk belajar.
2. Gaji, dalam hal ini bagaimana uang atau upah yang diterima seorang individu dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, dalam hal ini bagaimana organisasi memberikan peluang atau kesempatan untuk maju dalam hal karir.
4. Pengawasan, dalam hal ini bagaimana penyelia dapat memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada karyawan.
5. Rekan kerja, dalam hal ini bagaimana rekan kerja bisa membantu secara teknis dan memberikan dukungan sosial.

Menurut (Robbins, 2008) komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang karyawan akan memihak kepada organisasi tertentu dan memiliki tujuan serta keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merupakan tingkat sampai dimana seorang karyawan akan merasa yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2006). Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan yang mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Komitmen organisasional memiliki sifat multidimensional, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan terhadap tiga dimensi dalam komitmen organisasional yang telah diterangkan dalam *literature* (Meyer & Parfyonova, 2010). Dimensi yang dimaksud berupa:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
- b. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)
- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS ketenagakerjaan kota Jambi.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS ketenagakerjaan kota Jambi

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS ketenagakerjaan kota Jambi.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh positif keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Oleh karena itu, desain dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metodologi survey analitik.

Objek penelitian yang penulis teliti adalah Keadilan Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Penelitian ini dilakukan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi yang berjumlah 50 karyawan. Menurut (Sugiyono, 2018), jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan atau disebut dengan sensus, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan jumlah populasi dalam penelitian ini yang jumlahnya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi yaitu sebanyak 50 orang responden.

#### Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi sebagai objek penelitian. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi observasi dan kuesioner.

##### 2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder untuk mendukung data primer melalui perpustakaan dan jurnal.

#### Teknik Analisis Data dan Metode Analisis Data

Pengolahan data dilakukan apabila data telah terkumpul, teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan statistik inferensial regresi linier berganda dengan alat bantu menggunakan *Software SPSS 21*. Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y	= Variabel dependen (Kinerja Karyawan)
$X_1$	= Variabel independen (Keadilan Organisasi)
$X_2$	= Variabel Independen (Kepuasan Kerja)
$X_3$	= Variabel Independen (Komitmen Organisasi)
a	= Nilai konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien regresi masing-masing variabel independen
e	= Galat sisa

#### Uji Instrument

Uji validitas merupakan suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2018). Setelah kuisisioner disusun dan diuji validitasnya, didalam prakteknya belum tentu data yang dikumpulkan adalah data yang valid. Uji validitas yang diperlukan agar diperoleh instrument yang tepat untuk mengukur

apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini pengambilan keputusan uji validitas akan menggunakan perbandingan sig (2-tailed) setiap item pernyataan dengan alpha 5%.

Uji reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Instrumen dinyatakan reliabel bila *Cronbach Alpha* > 0,6 makin kecil kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukur dan sebaliknya, makin kecil kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukur dan sebaliknya (Sugiyono, 2018). Berapa kesalahan pengukuran dapat diketahui dan nilai korelasi antara hasil pengukuran pertama, kedua dan ketiga. Bila nilai korelasi ( $r$ ) dikuadratkan maka hasilnya disebut koefisien determinasi (*coefficient of determination*) yang menampakkan petunjuk besar kecil hasil pengukuran yang sebenarnya. Semakin tinggi angka korelasi maka semakin besar nilai koefisien determinasi dan semakin rendah kesalahan pengukuran.

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk menentukan ketepatan model, maka perlu dilakukan beberapa pengujian atas beberapa asumsi klasik (Ghozali, 2018). Beberapa bentuk pengujian diantaranya yang digunakan yakni uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol (0) variabel independen sama sekali tidak berkontribusi terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independent semakin berkontribusi terhadap variabel dependent. Selain itu koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel dependent (Y) yang disebabkan oleh variabel independent (X).

### **Uji F-Statistik (Uji Simultan)**

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel independent yang disertakan dalam model dapat mempengaruhi variabel dependent secara serentak atau simultan. Hal ini bisa terjadi dengan membandingkan nilai F-statistik dengan F-tabel atau dengan melihat nilai F-statistik dengan nilai probabilitas F-statistik. Kriteria dalam uji ini yaitu apabila F-statistik > F-tabel atau nilai probabilitas F-statistik < signifikansi 5%, maka dapat dikatakan variabel independent secara bersama-sama atau simultan dapat mempengaruhi variabel dependent, begitupun sebaliknya.

### **Uji T-Statistik (Uji Parsial)**

Uji T dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas (independen) (X) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (dependen) (Y) secara parsial (Sugiyono, 2018). Hasil Uji-t (parsial) ini juga digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan apakah hipotesis dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Apabila koefisien regresi signifikan padat  $\leq 0,05$  atau 5 persen, artinya variabel independent mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent secara parsial. Sebaliknya, jika lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent secara parsial. Selanjutnya untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat diketahui dari nilai koefisien beta. Variabel bebas yang memiliki nilai beta paling besar, berarti variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan atau dengan kata lain variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh atau sumbangan besar kepada variabel terikat.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Deskripsi Demografi Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu sebanyak 28 orang atau setara dengan 56% perempuan, jadi didominasi oleh perempuan. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan yaitu sebanyak 31 orang atau setara dengan 62% merupakan karyawan yang sudah menikah. Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh mereka yang berusia 25-35 tahun sebanyak 34 orang atau setara dengan 68%. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yaitu didominasi oleh Sarjana (S1) sebanyak 42 Orang atau 84%. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja didominasi oleh yang bekerja Kurang dari 5 tahun sebanyak 23 orang atau 46%. Karakteristik responden berdasarkan gaji didominasi dengan gaji Lebih dari Rp 4.000.000,- atau 98%.

##### Analisis Statistik Deskriptif

Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel keadilan organisasi berada pada interval 3,5–4,2. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel keadilan organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Variabel kepuasan kerja berada pada interval 3,5–4,2. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel kepuasan kerja termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel komitmen organisasi berada pada interval 3,5–4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel kinerja karyawan berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel kinerja karyawan termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi.

##### Analisis Statistik Inferensial

###### Uji Validitas

Setiap item pernyataan pada variabel keadilan organisasi memiliki nilai sig. (2-tailed) < alpha 5%. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel keadilan organisasi dapat dinyatakan valid. Setiap item pernyataan pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai sig. (2-tailed) < alpha 5%. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan Valid. Setiap item pernyataan pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai sig. (2-tailed) < alpha 5%. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel komitmen organisasi dapat dinyatakan Valid. Setiap item pernyataan pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai sig. (2-tailed) < alpha 5%. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan Valid.

###### Uji Reliabilitas

Bila alat ukur valid selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut di uji reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Instrumen dinyatakan reliabel bila *Cronbach Alpha* > 0,6 makin kecil kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukur dan sebaliknya, makin kecil kesalahan pengukuran makin reliable alat pengukur dan sebaliknya (Sugiyono, 2018). Dari perhitungan diperoleh bahwa setiap item pernyataan yang digunakan pada variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah memenuhi reliabilitas.



### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menentukan ketepatan model, maka perlu dilakukan beberapa pengujian atas beberapa asumsi klasik (Ghozali, 2018). Beberapa bentuk pengujian diantaranya yang digunakan yakni uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini tidak mengandung masalah Heteroskedastisitas, model dalam penelitian ini tidak mengandung masalah multikolinieritas dan residual dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### Hasil uji Regresi Linier Berganda Hasil Koefisien Determinasi

**Tabel 1. Hasil Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.811 <sup>a</sup>	0.658	0.635	4.44261

Sumber: Data Primer (Diolah 2021)

Berdasarkan Tabel 1, maka didapatkan informasi bahwa nilai R Square yaitu sebesar 0.811 yang memiliki arti bahwa variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi sebesar 81.1%, sementara sisanya sebesar 18.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

### Hasil Uji F-Statistik (Pengaruh Simultan)

Hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini yaitu:

$H_0 : \beta_1 = 0$  artinya variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi secara simultan.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$  artinya variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi secara simultan.

Kriteria dalam uji ini yaitu apabila nilai probabilitas F-statistik < signifikansi 5%, maka dapat dikatakan variabel independent secara bersama-sama atau simultan dapat mempengaruhi variabel dependent, begitupun sebaliknya. Berikut merupakan hasil uji f-statistik (Uji Simultan):

**Tabel 2. Hasil Uji F-Statistik**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1744.607	3	581.536	29.465	.000 <sup>b</sup>
	Residual	907.893	46	19.737		
	Total	2652.5	49			

Sumber: Data Primer (Diolah 2021)

Berdasarkan Tabel 2, maka didapatkan informasi bahwa nilai F-statistik sebesar 29.465 dan nilai Signifikansi sebesar 0.000 < alpha 5%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi secara simultan.

### Hasil Uji T-Statistik (Uji Parsial)

#### Hipotesis 1

Ho:  $\beta_1 = 0$  artinya variabel Keadilan Organisasi tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 \neq 0$  artinya variabel Keadilan Organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

#### Hipotesis 2

Ho:  $\beta_1 = 0$  artinya variabel Kepuasan Kerja tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 \neq 0$  artinya variabel Kepuasan Kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

#### Hipotesis 3

Ho:  $\beta_1 = 0$  artinya variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 \neq 0$  artinya variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada bagian sebelumnya, maka selanjutnya akan dipaparkan mengenai pembahasan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Estimasi Persamaan Regresi Linier Berganda**

Variabel	B	t-statistik	t-tabel	Signifikansi
(Constant)	20.389	4.199	2.00856	0.000
Keadilan Organisasi	0.330	2.692	2.00856	0.010
Kepuasan Kerja	0.419	2.266	2.00856	0.028
Komitmen Organisasi	0.356	2.324	2.00856	0.025

Sumber: Data Primer (Diolah 2021)

Dari hasil tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$Y = 20.3898 + 0.330KO + 0.419KK + 0.356KOM + e$$

### Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tanda koefisien yang positif yaitu sebesar 0.330, nilai t-statistik sebesar 2.692 > 2.00856 dan nilai signifikansi sebesar 0.010 < alpha 5%. Kemudian, nilai koefisien sebesar 0.330 memiliki arti bahwa apabila terjadi kenaikan pada keadilan organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi sebesar 0,330.

Seorang karyawan yang memiliki persepsi keadilan yang tinggi pada suatu organisasi, akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terbukti kebenarannya. Keadilan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Artinya, ketika seorang karyawan merasakan keadilan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Oleh karena itu, BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan keadilan organisasi berupa keadilan distributive, prosedural, dan interaksional kepada para karyawannya dengan

tujuan meningkatkan kinerja para karyawannya. Cara untuk meningkatkan keadilan organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat dilakukan melalui komunikasi yang baik dari atasan dengan seluruh karyawan dan atasan harus memberi perlakuan yang sama pada semua karyawan.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sandra Kandita, 2021); (Sudirman., Asrin., & Rokhmat, 2021) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Kalay, 2016) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berupa keadilan distributive dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

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

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tanda koefisien yang positif yaitu sebesar 0.419, nilai t-statistik sebesar  $2.266 > 2.00856$  dan nilai signifikansi sebesar  $0.028 < \alpha 5\%$ . Kemudian, nilai koefisien sebesar 0.419 memiliki arti bahwa apabila terjadi kenaikan pada kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi sebesar 0,419.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terbukti kebenarannya. Kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Artinya, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Oleh karena itu, BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan Kepuasan kerja kepada para karyawannya dengan tujuan meningkatkan kinerja para karyawannya. Cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat dilakukan melalui penanaman nilai kepada para karyawan mengenai saling membantu terhadap karyawan lain yang sedang mengalami kesulitan.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdulkhaliq & Mohammadali, 2019); (Adhan., Jufrizen., Prayogi., & Siswadi, 2020); (Damayanti., Hanafi., & Cahyadi, 2018); (Kurnia Wijaya, 2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan tanda koefisien yang positif yaitu sebesar 0.356, nilai t-statistik sebesar  $2.324 > 2.00856$  dan nilai signifikansi sebesar  $0.025 < \alpha 5\%$ . Kemudian, nilai koefisien sebesar 0.356 memiliki arti bahwa apabila terjadi kenaikan pada komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi sebesar 0,356.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan, terbukti kebenarannya. Komitmen organisasi dapat berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Artinya, ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat dalam BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Oleh karena itu, BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi

harus terus menjaga dan berupaya untuk selalu meningkatkan komitmen organisasi kepada para karyawannya dengan tujuan meningkatkan kinerja para Karyawannya. Cara untuk meningkatkan komitmen organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi yaitu dapat melalui penanaman nilai kesetiaan pada organisasi.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adhan., Jufrizen., Prayogi., & Siswadi, 2020); (Suharto., Suyanto., & Hendri, 2019) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Rafiei., Taghi Amini., & Foroozandeh, 2014) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi yang berupa komitmen afektif, kelanjutan, dan normative dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Koperasi, Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Sosial Provinsi Markazi, Iran. Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

## **5. Simpulan Dan Saran**

### **Simpulan**

1. Penelitian menemukan bahwa berdasarkan analisis statistik deskriptif, maka untuk meningkatkan komponen penentu kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi yang berupa keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan cara berikut ini: *pertama*, untuk meningkatkan keadilan organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat melakukan cara menjalin komunikasi dengan baik antara atasan dengan semua karyawan dan atasan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi harus berlaku sama kepada semua karyawan. *Kedua*, untuk meningkatkan kepuasan kerja BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat menciptakan suasana saling membantu antara rekan kerja ketika ada karyawan yang kesulitan dalam bekerja. *Ketiga*, untuk meningkatkan komitmen organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi bisa dilakukan melalui penanaman nilai kepercayaan bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya.
2. Keadilan organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.
3. Kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.
4. Komitmen organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi.
5. Keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi secara simultan.

### **Saran**

BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara meningkatkan keadilan organisasi dan untuk meningkatkan keadilan organisasi bisa dilakukan dengan cara menjalin komunikasi dengan baik antara atasan dengan semua karyawan dan atasan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi harus berlaku sama kepada semua karyawan.

BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dan untuk meningkatkan kepuasan kerja BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat menciptakan suasana saling membantu antara rekan kerja ketika ada karyawan yang kesulitan dalam bekerja.

BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara meningkatkan komitmen organisasi dan untuk meningkatkan komitmen organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi bisa melakukan penanaman nilai kepercayaan bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya.

Penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang akan menganalisis topik yang serupa dapat menggunakan teori-teori mengenai perilaku organisasi dengan memasukan variabel lain diluar model dalam penelitian ini, misalnya berupa kepemimpinan, kepribadian, karakteristik biografi, dan lain-lain untuk dijadikan variabel independen yang dapat menjelaskan variabel dependen berupa kinerja karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Abdulkhalik, S. S., & Mohammadali, Z. M. (2019). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Performance: A Case Study of Al Hayat Company - Pepsi Employees in Erbil, Kurdistan Region - Iraq Sabir. *Management and Economics Review*, 4(2), 163–176.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(2), 187–193.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. In *McGraw Hill Education: Vol.* (Issue, p. ).
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang). *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(2), 75–86. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v15i2.6655>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. . (2016). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat Terjemahan*. Erlangga.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset.
- Greenberg, Jerald, & Baron, R. A. (2008). *Behavior In Organization* (Eight Edit). Prentice hall, Inc.
- Hasibuan, M. (2016). *Human Resource Management*. Bumi Aksara.
- Jufrizen, J., & Sandra Kandita, E. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 01–17. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kurnia Wijaya, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *AGORA*, 6(2). <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>
- L. Mathis, R., & H. Jackson, J. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Salemba Empat.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi.

- Manery, B. R., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bkdpsda Di Kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1968–1977. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20918>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Dian Angelia*. Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Rafiei, M., Taghi Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja*. Prenhallindo.
- Robbins, S., & Timothy A, J. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Simamora, H. (2004). *Managemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga (Edisi Keti)*. STIE YKPN.
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Cetakan keempat*. Pustaka Pelajar.
- Sudirman, Asrin, & Rokhmat, J. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 5(1), 1–5.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Suhasto, R. I. N., & Lestariningsih, T. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kedisiplinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Analisis Partial Least Square. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 2(1), 43–55. <https://doi.org/10.32486/aksi.v2i1.216>
- Supriyanto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi. *Prosiding Seminar Nasional*, 722–737.