Jurnal Diversita

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC

Perceived Organizational Support As Mediator Between Organizational Justice and Job Satisfaction Employee in PT ABC

Meity Fransiska Simatupang* & Alice Salendu**

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Diterima; 01-07-2019; Disetujui; 04-12-2019; Dipublish: 30-12-2019

*Corresponding author: meity.private@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran persepsi dukungan organisasi sebagai mediator pada hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan di PT ABC sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa pelayanan solusi telekomunikasi khususnya bagi vendor operator seluler. Penelitian ini dilakukan kepada 95 karyawan PT ABC sebagai partisipan penelitian melalui pemberian kuesioner. Keadilan organisasi diukur menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari alat ukur *organizational justice questionnaire* Colquitt (2001) dengan jumlah 20 item ($\alpha=0,891$). Persepsi dukungan organisasi diukur menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari *survey perceived organizational support* Eisenberger dkk (1986) dengan jumlah 36 item ($\alpha=0,893$). Kepuasan kerja diukur menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari *job satisfaction survey* dari Spector (1997) dengan jumlah 36 item ($\alpha=0,858$). Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis teknik regresi Hayes pada program PROCESS SPSS versi 24. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja dengan efek mediasi parsial dengan efek mediasi parsial dengan nilai BootLLCI 0,194 dan BootULCI 0,4406. Organisasi perlu memberikan perlakuan adil bagi karyawannya dan diharapkan muncul persepsi dukungan organisasi pada karyawan secara optimal sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi meningkat.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja

Abstract

This study aims to investigate perceived organizational support as mediator between organizational justice and job satisfaction of the employee at ABC Company as one of the local private companies providing telecommunication solution service providers especially for cellular operator vendors. This research was conducted on 95 employees as participants of the study through questionnaires. Organizational justice is measured by using measurement equipment from Colquitt (2001), *organizational justice questionnaire*, consist of 20 item ($\alpha=0,891$). Perceived organizational support is measured by using measurement equipment from Eisenberger et al (1986), *survey of perceived organizational support*, consist of 36 item ($\alpha=0,893$). Job satisfaction is measured by using measurement equipment from Spector (1997), *job satisfaction survey*, consist of 36 item ($\alpha=0,858$). This study use a quantitative research design with regression technique from Hayes in PROCESS SPSS version 24 programme. Data were collected and indicated that perceived organizational support partial mediates the relationship between organizational justice and job satisfaction with BootLLCI value 0,194 dan BootULCI 0,4406. Organizatios need to provide fair treatment for their employees and it is hoped that the perception of organizational support for employees will emerge optimally so as to increase employee job satisfaction which can affect the organization's performance.

Keywords: Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction

How to Cite: Simatupang, M.F. & Salendu, Alice. 2019. Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di PT ABC, *Jurnal Diversita*, 5 (2): 95-104.

PENDAHULUAN

Pesatnya kemajuan teknologi sekarang ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat dan perusahaan perlu memastikan keberlangsungannya dalam jangka panjang, antara lain dengan memastikan kepuasan pihak-pihak yang berada dalam suatu perusahaan, salah satunya adalah karyawan (Robbins & Judge, 2013). Karyawan yang merasa puas berada dalam suatu perusahaan adalah menilai positif lingkungan kerjanya, menyukai pekerjaannya, bereaksi positif terhadap gaji, tunjangan yang diterima dari perusahaan maupun kesempatan promosi yang tersedia serta merasakan interaksi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja. Saat karyawan merasakan kepuasan kerja yang meningkat, karyawan diharapkan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan, serta bereaksi positif yang dapat mempengaruhi performa kerjanya mengarah pada membantu pencapaian visi dan misi perusahaan. Sebaliknya saat karyawan merasa tidak puas maka karyawan dapat cenderung untuk bereaksi negatif antara lain mengajukan keluhan, peningkatan ketidakhadiran bekerja atau ke arah keinginan untuk mengundurkan diri. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja merupakan evaluasi positif atau negatif yang dilakukan individu mengenai pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun hanya aspek pekerjaannya, dimana aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud meliputi gaji, promosi, supervisi, tunjangan tidak langsung, penghargaan atas kinerja dan prestasi, kondisi kerja, sifat pekerjaan, rekan kerja dan komunikasi dalam organisasi, sehingga dari hasil evaluasi ini

mempengaruhi perilaku karyawan dalam perusahaan (Spector, 1997).

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi dari dua faktor yaitu faktor individu antara lain karakteristik kepribadian, gender, usia dan kesesuaian individu dengan pekerjaan (Spector, 1997), serta dari faktor organisasi antara lain *organizational identification* (Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal-Mirabent, 2016), *working environment* (Raziq & Maulabakhsh, 2015), *leadership style* (Tepret & Tuna, 2015), *job crafting* (Cheng & O-Yang, 2018), persepsi dukungan organisasi (Wnuk, 2017), keadilan organisasi (Zainalipour, Fini & Mirkamali, 2010). Dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya berkaitan dengan faktor organisasi yaitu perilaku organisasi untuk berlaku adil dalam proses operasional dan proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kesejahteraan serta keadilan bagi karyawan dalam menunjang tercapainya keberhasilan perusahaan (Sari, 2019). Karyawan yang mempercayai bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan berlaku adil kepadanya, maka terdapat kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.

Dari berbagai penelitian penyebab kepuasan kerja, peneliti memfokuskan pada variabel keadilan organisasi karena beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa organisasi yang dinilai adil oleh karyawan dapat memengaruhi kepuasannya dalam bekerja dengan berkorelasi secara positif. (Zainalipour, Fini & Mirkamali, 2010; Aharon, Lior, Yaki, & Gal, 2011; Usmani & Jamal, 2013). Keadilan organisasi adalah persepsi adil

oleh seseorang terhadap atasan maupun organisasinya. (Colquit et al., 2001). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasi sebagai kunci utama terhadap beragam faktor yang mempengaruhi *attitude* karyawan (misalnya kepuasan kerja, *turnover intention* dan komitmen organisasi) maupun perilaku karyawan misalnya *innovative work behavior*, *organizational citizen behavior*, serta *performance* bekerja (Pan, Chen, Hao & Bi, 2018). Menurut Colquitt (2012), keadilan organisasi dibagi menjadi 4 dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan distributif adalah tingkatan dimana penerimaan sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Keadilan prosedural adalah tingkat dimana prosedur dilihat secara *fair*., keadilan interpersonal adalah keadilan dalam proses interaksi interpersonal dan keadilan informasional adalah keadilan dalam pemberian informasi (Colquitt, 2012). Karyawan yang merasa mendapat perlakuan adil dari organisasinya akan memiliki respon positif dan merasa puas, sebaliknya karyawan yang mempersepsi mendapatkan ketidakadilan dalam organisasi akan merespon negatif karena merasa tidak puas. Beberapa penelitian dilakukan untuk melihat korelasi antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, dengan asumsi bahwa semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Lotfi & Pour, 2013; Dundar & Tabancali, 2012). Dari hasil penelitian sebelumnya, diperoleh *range* korelasi antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja : 0,5 – 0,65 (Ambrose & Schminke, 2009; Nojani dkk,

2012; Lotfi & Pour, 2013; Zagladi dkk, 2015; Cantarelli, Belardinelli, & Belle, 2016) dengan kategori sedang sehingga ada faktor lain yang turut berperan dalam korelasi antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Karyawan menilai penerimaan yang diperoleh dari perusahaan tergantung pada karakteristik karyawan tersebut, dan ketika karyawan mempersepsi baik dukungan organisasinya maka dapat membantu meningkatkan kepuasan kerjanya. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi yaitu sejauh mana organisasi menilai akan kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Tuzun & Kalemci, 2012). Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang merasakan adil dalam organisasi memberikan dampak pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; Safari, Tamizifar & Jannaati, 2012; Cheung, 2013; Babic, Stinglhamber, & Hansez, 2015). Sementara itu, saat perusahaan memberikan perlakuan menyenangkan bagi karyawan antara lain dapat memenuhi kebutuhan *socio-emotional*, peningkatan program *performance-reward* dan ada bantuan darurat dari perusahaan saat diperlukan, membuat karyawan merasa didukung dalam lingkungan pekerjaan sehingga berdampak tingkat kepuasan kerjanya (Rhodes, & Eisenberger, 2002; Fu et al., 2013). Saat karyawan melihat adanya penyediaan

pelatihan yang sesuai, *resources* serta dukungan manajemen pada perusahaannya maka karyawan berusaha untuk berperan dalam kesuksesan perusahaannya (Miao & Kim, 2010). Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi maka karyawan akan bekerja semakin efektif dan berdampak karyawan merasa puas terhadap gaji yang diterima, pekerjaan, promosi dan menikmati bekerja dengan atasan maupun rekan kerjanya (Eisenberger dkk, 1997; Rhodes & Eisenberger 2002; Mary, 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang mempersepsi dukungan dari organisasi berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerjanya (Bilgin & Demirer, 2012; Donal, Hlanganipai & Richard, 2016; Mohammadpanah, 2016). Dengan harapan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yang berdampak terhadap produktivitas perusahaan, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk melihat peran keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediator. Saat karyawan menilai faktor-faktor yang dapat memberikannya kesempatan untuk pengembangan diri tidak tersedia dan kurang adanya penghargaan yang dapat memotivasi dirinya maupun dari penilaian terhadap kondisi kerja dan dukungan dari atasan maka karyawan cenderung menilai kurang puas terhadap pekerjaannya dan dapat mendemotivasinya karena menilai perusahaan tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Persepsi dukungan organisasi diasumsikan dapat menjadi mediator pada hubungan antara keadilan organisasi dan

kepuasan kerja dengan penjelasan teori dukungan organisasi. Karyawan yang mempersepsi adanya perlakuan adil dari organisasinya dan merasa mendapat dukungan dari perusahaannya maka akan merasa senang terhadap pekerjaannya, puas terhadap promosi maupun imbalan yang diterima dari perusahaan, serta menikmati bekerja dengan atasan maupun rekan kerjanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi persepsi dukungan organisasi.

Dari penjelasan di atas, dapat digambarkan hipotesis penelitian adalah persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT ABC.

Gambar 1. Hubungan antara keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian noneksperimental karena penelitian ini ingin melihat hubungan antara variabel tanpa melakukan kontrol maupun manipulasi terhadap variabel penelitian (Gravetter dan Forzano, 2012). Pengambilan sampel menggunakan teknik *nonprobability sampling convenience* yaitu penyebaran kuesioner diberikan kepada

karyawan yang dapat ditemui oleh peneliti dan bersedia untuk berpartisipasi, mengingat keterbatasan waktu pelaksanaan penelitian. Penelitian ini ingin melihat pengaruh variabel prediktor yaitu keadilan organisasi terhadap variabel *outcome* yaitu kepuasan kerja dengan variabel mediator persepsi dukungan organisasi. Teknik pengolahan data untuk menguji peran mediasi persepsi dukungan organisasi terhadap keadilan organisasi dan kepuasan kerja dengan menggunakan teknik regresi PROCESS Hayes yang diolah melalui SPSS versi 24. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan atau karyawan di PT ABC yaitu salah satu perusahaan swasta lokal yang bergerak di bidang penyedia layanan jasa telekomunikasi maupun elektrik sejak tahun 2007, khususnya di area Jabodetabek sebagai kantor pusat dengan jumlah karyawan sekitar 400 orang. Karakteristik partisipan adalah karyawan level staf dan supervisor dengan masa kerja minimal 1 tahun dengan harapan karyawan-karyawan tersebut sudah lebih memahami dan mempersepsi kondisi pekerjaan dan perusahaannya. Kuesioner untuk mengukur keadilan organisasi menggunakan *Organizational Justice Questionnaire* dikembangkan oleh Colquitt (2001) yang terdiri dari 20 item yaitu 4 item untuk mengukur keadilan distributif, 7 item mengukur keadilan prosedural, 9 item untuk mengukur keadilan interaksional. Pengukuran persepsi dukungan organisasi pada penelitian ini mengadaptasi alat ukur yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk (1986) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang terdiri dari 3 dimensi yaitu *fairness*, *supervisor*

support dan *organizational reward-job conditions* dengan total 36 item yaitu 18 item *favorable* dan 18 item *unfavorable*. Kuesioner untuk mengukur kepuasan kerja diadaptasi dari *Job Satisfaction Survey* (JSS) milik Spector (1994) dengan dimensi: *pay*, *promotion*, *supervision*, *fringe benefits*, *contingent rewards*, *operating conditions*, *coworkers*, *nature of work*, dan *communication*. Koefisien *alpha cronbach* dari *Job Satisfaction Survey* (JSS) sebesar 0,94 (Spector, 2001). Skala yang digunakan pada ketiga kuesioner penelitian ini adalah Skala Likert dengan 6 pilihan jawaban yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju. Skala 6 pilihan jawaban dipilih untuk mengurangi kecenderungan responden memilih jawaban tengah. Koefisien reliabilitas kuesioner keadilan organisasi sebesar 0,891, koefisien reliabilitas kuesioner persepsi dukungan organisasi adalah 0,893 dan koefisien reliabilitas kuesioner kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,858 sehingga ketiga alat ukur ini dianggap reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipan penelitian sebanyak 95 orang dengan responden laki-laki sejumlah 74% dan responden perempuan sejumlah 26%. Jumlah responden lulusan terbanyak adalah lulusan SLTA yaitu 51 %. Rentang usia responden di bawah 25 tahun sebanyak 19%, antara 25 – 44 tahun sebanyak 77%, dan usia di atas 44 tahun sebesar 4%. Responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 59%, 5-10 tahun sebanyak 36% dan >10 tahun sebanyak 5%. Mean dan standar deviasi masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Mean dan Standar Deviasi Masing-Masing Variabel

Variabel	Min.	Maks.	Mean	SD
Kepuasan Kerja	2,64	5,39	3,7	0,48
Persepsi Dukungan Organisasi	2,33	5,58	3,68	0,54
Keadilan Organisasi	2,8	5,85	4,22	0,6

Untuk menguji peran persepsi dukungan organisasi sebagai mediator pada hubungan keadilan organisasi dan kepuasan kerja, peneliti menggunakan teknik regresi Hayes model 4 yang terdapat pada program statistik SPSS versi 24. Hasil pengolahan mendapatkan bahwa total efek (c) dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan signifikansi yang positif ($B = 0,4545$, $p < 0,01$). Keadilan organisasi juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi ($B = 0,5091$, $p < 0,01$). Pada tabel 4.7 dapat dilihat juga pengaruh positif yang signifikan dari keadilan organisasi ($B = 0,1344$, $p < 0,05$) dan persepsi dukungan organisasi ($B = 0,6289$, $p < 0,01$) terhadap kepuasan kerja. Nilai regresi dari keadilan organisasi dan kepuasan kerja lebih rendah ($R^2 = 0,3214$, $p < 0,01$). dibandingkan nilai regresi dengan adanya peran persepsi dukungan organisasi ($R^2 = 0,6563$, $p < 0,01$), sehingga dari penelitian ini dapat dilihat bahwa keadilan organisasi bersama-sama dengan persepsi dukungan organisasi dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 65,6% ($R = 0,8101$, $R^2 = 0,6563$, $p < 0,01$).

Hasil *direct effect* (efek c') variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja lebih rendah ($B = 0,1344$, $p < 0,05$) daripada *total effect* (efek c) keadilan

organisasi dan persepsi dukungan organisasi ($B = 0,4545$, $p < 0,01$). Koefisien *indirect effect* yang didapatkan sebesar 0,3201 (95% CI 0.194, 0.4406) yaitu dengan tingkat keyakinan sebesar 95% dengan 10.000 *bootstrap samples* dengan rentang 0,194 (LLCI) – 0,4406 (ULCI). Jika rentang BootLLCI dan BootULCI tidak mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan terjadi efek mediasi persepsi dukungan organisasi terhadap keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa pada tingkat kepercayaan 95%, variabel persepsi dukungan organisasi memberikan efek mediasi parsial terhadap hubungan keadilan organisasi dan kepuasan kerja karena nilai *direct effect* masih tetap signifikan, sehingga mendukung hipotes penelitian yaitu persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efek mediasi persepsi dukungan organisasi terhadap keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator pada hubungan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial karena hasil menunjukkan pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja melalui persepsi dukungan organisasi, serta menunjukkan keadilan organisasi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yaitu hasil *direct effect* (efek c') variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja lebih rendah ($B = 0,1344$, $p < 0,05$) daripada *total effect* (efek c) keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi ($B = 0,4545$, $p < 0,01$).

Karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasi yaitu merasa perusahaan adil dalam menilai kontribusi pekerjaannya, memberikan kesempatan untuk peningkatan gaji maupun promosi dapat membantu memunculkan kepuasan kerja karyawan tersebut, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaghoubi *et al* di tahun 2012 yaitu karyawan yang merasakan diperlakukan adil dalam perusahaan maka akan mempersepsi positif dukungan baik dari atasan maupun dalam perusahaan dan karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Namun ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam pekerjaan antara lain merasa gaji yang diterima tidak sesuai dengan harapan tetapi ketika merasa adanya dukungan dari perusahaan antara lain mendapatkan dukungan bekerja yang sesuai misalnya fasilitas atau peralatan, serta relasi yang baik dengan rekan kerja maka dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keadilan yang dirasakan karyawan dalam perusahaan menjadi bukti bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kepuasan kerja menjadi penting karena dengan karyawan puas dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan keinginannya untuk tetap bekerja dalam perusahaan serta memberikan performa kerja yang lebih baik (Bayarcelik & Findikli, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019) bahwa ada variabel lain selain keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga perlu untuk dilakukan penelitian variabel lain. Dengan hasil efek mediasi parsial dari persepsi dukungan organisasi terhadap hubungan

antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja bahwa dukungan organisasi yang dipersepsi oleh karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan walaupun merasa ada ketidakadilan dalam perusahaan..

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan antara lain dengan memperhatikan keadilan organisasi yang diterima oleh karyawannya maupun persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan. organisasi sehingga perusahaan perlu mempersiapkan intervensi yang diperlukan dalam meningkatkan keadilan organisasi secara optimal sejalan dengan peningkatan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi antara lain memperhatikan pemberian perlakuan adil bagi karyawan dan mengimplementasikan proses pelatihan komunikasi efektif, menyesuaikan penugasan dengan lingkungan kerjanya untuk dapat membantu dalam komunikasi yang baik antara atasan bawahan maupun rekan kerja dan mereview kembali kebijakan-kebijakan perusahaan terutama proses promosi dan pemberian bonus / *reward* untuk lebih disusun dengan baik sehingga bawahan merasa mendapat kesempatan untuk peningkatan jenjang karirnya serta merasa dihargai.

SIMPULAN

Melalui sampel pada karyawan PT ABC, hasil dari penelitian ini diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediasi secara parsial antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja dimana koefisien *indirect effect(s)* X

on *Y* yang didapatkan sebesar 0,3201 dengan rentang 0,194 (LLCI) – 0,4406 (ULCI). Hasil penemuan ini menjawab pertanyaan penelitian yaitu persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mediator hubungan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan ABC, saat karyawan merasakan keadilan dalam organisasi antara lain mengenai gaji, tunjangan, kesempatan promosi, kesempatan mendapatkan penelitian, adil dalam prosedur dan keputusan yang diambil terkait dalam pekerjaannya, serta mempersepsi bahwa perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan maka karyawan akan merasakan puas terhadap imbalan yang diterima dari hasil kerjanya, menyukai pekerjaannya serta menikmati bekerja dengan atasan maupun rekan kerja di perusahaan. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan sehingga perlu juga melakukan penelitian di organisasi bidang lain untuk melihat dinamika dari hasil penelitian ini, serta memperhatikan pada konteks yang berbeda seperti *person organization fit*, *job involvement* atau komitmen karyawan yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan performa kerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi yang dirasakan karyawan maupun persepsi terhadap dukungan dari perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara materi maupun moril hingga

proses penelitian dan penulisan jurnal ini dapat dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aharon, T., Lior, O., Yaki, B., & Gal, K. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(1), 67–72.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Arboleda, M. (2010). Building Perceived Organizational Support through Justice : The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship between Justice Interventions and Organizational Outcomes. *Dissertations* : University of New York
- Babic, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2015). Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-being Outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134–158. <https://doi.org/10.5334/pb.bk>
- Bayarcelik, Ebru B., & Findikli, Mine A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 235, 403 – 411
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The Examination of the Relationship Among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational

- citizenship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 551-572. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>
- Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72(October 2016), 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice.. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 526-547. New York, US: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. 187 – 202
- Donal, M. F., Hlanganipai, N., Richard, S. 2016. The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics : the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 13, Issue 3.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.75.1.51>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM Statistics*, 4th edition. London: Sage. ISBN : 978-1-4462-4918-5.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: The positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946-951. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2012.12.017>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L-A. B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences*, 4th ed. Belmont, CA : Wadsworth, Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis : A Regression -Based Approach*. 2nd edition. New York : Guilford Press.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- Mary, V. S. (2015). Impact of perceived organisational support on job satisfaction-a study report. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 3(2), 45-48. <https://doi.org/10.5958/2322-0465.2015.00007.6>
- Miao, R., & Kim, H. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance : An Chinese Empirical Study. *J. Service Science & Management*, 3, 257 – 264
- Mohammadpanah, S. (2016). A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction with Organizational Commitment in Mellat Bank, Khoramabad, Iran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 496-505. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p496>.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., & Rajabi, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.586>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on

- positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8(JAN), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rigter, D. (2017). *Bachelors Thesis. A study towards the relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intentions: the mediating role of Job Satisfaction.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed. USA: Pearson.
- Safari, A., TamiziFar, M., & Jannati, A. R. (2012). The effect of organizational justice and perceived organizational support on university staff jobburnout (Case of University Staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), 131–136.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo*, 7 (1) : 123 - 134
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tepret, N. Y., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195(0224), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.264>
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A., (2012) "Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Issue: 5, pp.518-534, <https://doi.org/10.1108/02683941211235418>
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integratif Business and Economics Research*. Vol 2(1), 351 – 383. Retrieved from : https://sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_k13-103_351-383.pdf
- Wnuk, M. (2017). Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31–44. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.227>
- Yaghoubi, E. et. al. (2012). An Analysis of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(3), pp 995 – 1002
- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., & Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.007>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>