

Meningkatkan Komitmen Organisasi Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja: Strategi untuk Pengurusan Organisasi yang Berkesan

(Enhancing Organizational Commitment Through Organizational Justice and Job Satisfaction: Strategies for Effective Organizational Management)

Mohd Ridwan Abd Razak

Khalizul Khalid

(Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris)

Ridzwan Che' Rus

(Fakulti Teknikal dan Vokasional, Universiti Pendidikan Sultan Idris)

Mohd Hafiz Md Hanif

(Fakulti Pembangunan Manusia, Universiti Pendidikan Sultan Idris)

Enah Ali

(Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia)

ABSTRAK

Komitmen organisasi memainkan peranan yang amat penting untuk merealisasikan matlamat organisasi bagi meningkatkan produktiviti dan daya saing di peringkat tempatan dan global. Kajian ini dilaksanakan bagi menilai hubungan keadilan organisasi dan komitmen organisasi melalui pengantara kepuasan kerja. Data kajian ini diperoleh daripada 400 orang pekerja dari sektor perkhidmatan swasta di Lembah Klang, Malaysia melalui teknik keratan rentas. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian SmartPLS 4. Hasil analisis menunjukkan empat penemuan utama. Pertama, keadilan interaksi berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja. Kedua, keadilan prosedur berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja berperanan secara signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan interaksi dan komitmen organisasi. Keempat, kepuasan kerja berperanan secara signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan prosedur dan komitmen organisasi. Berdasarkan statistik, dapatan ini mengesahkan bahawa hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi secara tidak langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kajian ini memberi bukti empirikal mengenai kepentingan keadilan organisasi dan kepuasan kerja untuk mengukuhkan komitmen organisasi, serta memberi input penting untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi.

Kata kunci: Keadilan interaksi; keadilan organisasi; keadilan prosedur; kepuasan kerja; komitmen organisasi

ABSTRACT

Organizational commitment plays a pivotal role in the realization of organizational goals to enhance productivity and competitiveness at the local and global levels. This study was conducted to assess the relationship between organizational justice and organizational commitment, mediated through job satisfaction. Data for this study were collected from 400 employees in the private service sector in the Klang Valley, Malaysia, using a cross-sectional approach. The data obtained were analyzed using the SmartPLS 4 software. Outcomes of the analysis showed four main findings. Firstly, interactional justice was significantly associated with job satisfaction. Secondly, procedural justice was significantly associated with job satisfaction. Thirdly, job satisfaction played a significant role as a mediator in the relationship between interactional justice and organizational commitment. Fourthly, job satisfaction played a significant role as a mediator in the relationship between procedural justice and organizational commitment. Based on statistical analysis, these findings confirm that the relationship between organizational justice and organizational commitment is indirectly influenced by job satisfaction. This study provides empirical evidence regarding the importance of organizational justice and job satisfaction in strengthening organizational commitment, and offers valuable insights to improve organizational management effectiveness.

Keywords: Interactional justice; organizational justice; procedural justice; job satisfaction; organizational commitment

PENGENALAN

Dalam persekitaran organisasi yang dinamik, mengekalkan komitmen pekerja merupakan satu cabaran besar bagi sesebuah organisasi terutamanya dalam sektor swasta yang sangat menekankan peningkatan produktiviti

dan daya saing di peringkat tempatan dan global (Gajić et al. 2021; Lee & Kim 2023). Seseorang pekerja yang memberi perhatian, usaha, tenaga, dan sokongan yang sepenuhnya kepada organisasi berpotensi untuk dikekalkan kerana motivasi dan kesungguhan mereka melaksanakan tugas memberikan kesan secara langsung kepada daya saing dan kelangsungan organisasi dalam jangka masa panjang (Chen 2020; He & Kim 2021). Pelbagai teori berkaitan komitmen organisasi telah dibentuk dan diuji secara empirikal dalam usaha untuk memahami dan meramal komitmen organisasi. Salah satu faktor peramal kepada komitmen organisasi ialah keadilan organisasi (Lambert et al. 2020; Tjahjono et al. 2019). Pekerja yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi memberi impak yang besar terhadap prestasi pekerja dan prestasi organisasi secara keseluruhan (Imamoglu et al. 2019; Soomro & Shah 2019). Walau bagaimanapun, sejauh mana komitmen organisasi dipengaruhi oleh keadilan organisasi masih lagi menjadi perhatian utama dalam kalangan para sarjana dan pengamal industri hingga ke hari ini.

Antara aspek keadilan organisasi yang semakin mendapat perhatian dalam memahami tingkah laku pekerja dan komitmen kepada organisasi ialah keadilan interaksi dan keadilan prosedur (Ghasi et al. 2020; Ye et al. 2023). Secara umumnya, keadilan organisasi merujuk kepada persepsi pekerja terhadap keadilan dan ekuiti yang wujud dalam sesebuah organisasi (Cugueró-Escofet et al. 2019; Jehanzeb & Mohanty 2020). Ia berteraskan kepada pemerhatian terhadap cara berkomunikasi dan pelaksanaan polisi secara adil yang diamalkan oleh pentadbir organisasi (Estreder et al. 2020; Farid et al. 2019). Dapatan kajian lepas membuktikan bahawa keadilan organisasi merupakan faktor penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan kondusif. Hal ini kerana, ia dapat mempengaruhi sikap, tingkah laku, kepuasan kerja dan komitmen pekerja secara keseluruhan (Sembiring et al. 2020; Shkoler et al. 2021). Walau bagaimanapun, tinjauan literatur mendapati bahawa kajian yang memberi tumpuan terhadap keadilan organisasi dalam sektor perkhidmatan khususnya di Malaysia masih terhad (Saoula et al. 2019; Shahid et al. 2020).

Seperti dalam mana-mana organisasi dari pelbagai sektor, keadilan organisasi dalam sektor perkhidmatan merupakan isu yang penting. Keadilan ini amat kritikal bagi memastikan komitmen pekerja yang tinggi agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sempurna selari dengan polisi dan prosedur yang ditetapkan untuk mencapai objektif organisasi (Adikoeswanto et al. 2020). Kajian lepas melaporkan bahawa keadilan organisasi merupakan elemen penting untuk meningkatkan komitmen pekerja dalam sektor perkhidmatan kerana pekerja berinteraksi secara langsung dengan pelanggan berbanding pekerja dalam sektor pembuatan (Khurram et al. 2020; Suifan 2019; Sun et al. 2022).

Terdapat banyak bukti dari kajian lepas yang menyokong hubungan langsung antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Walau bagaimanapun, tumpuan yang diberikan terhadap mekanisme yang berupaya menerangkan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut masih terhad. Kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara yang mempengaruhi komitmen organisasi (Novitasari et al. 2020; Piri 2022).

Justeru, berdasarkan Teori Tindakan Beralasan (Ajzen & Fishbein 1975), dinyatakan bahawa individu yang merasa mereka menerima keadilan di tempat kerja sama ada dari segi keadilan interaksi atau keadilan prosedur akan mencapai kepuasan kerja. Keadaan ini seterusnya dapat meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi dan pekerjaan mereka (Jang et al. 2021; Suifan 2019). Berbeza dengan kajian-kajian terdahulu, kajian ini tidak hanya menumpukan kepada hubungan langsung keadilan organisasi sebagai pemboleh ubah tunggal. Keunikan kajian ini terletak kepada pendekatannya yang mengambil kira model pengantara kepuasan kerja dalam menilai hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Selain itu, kajian ini juga menilai dua komponen utama keadilan dalam organisasi yang melibatkan keadilan interaksi dan keadilan prosedur sebagai faktor peramal yang penting kepada komitmen organisasi.

Dapatan kajian ini dijangkakan dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam dari segi empirikal dan teoritik mengenai peranan keadilan organisasi dan kepuasan kerja dalam meramal komitmen organisasi. Dari sudut praktikal, kajian ini berpotensi membantu pentadbir organisasi untuk memanfaatkan keadilan organisasi sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen pekerja melalui pemboleh ubah kepuasan kerja, sama ada dalam organisasi yang dikaji mahupun sektor perkhidmatan secara umum.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

KEADILAN ORGANISASI

Keadilan organisasi telah dikenal pasti sebagai elemen penting dalam bidang psikologi industri dan pentadbiran organisasi. Secara umumnya, keadilan organisasi merujuk kepada persepsi keadilan pekerja terhadap amalan pembuatan dan pelaksanaan keputusan di tempat kerja (Akram et al. 2020; Sharma & Kumra 2020). Persepsi ini dilihat sangat mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja dalam organisasi. Keadaan ini seterusnya berupaya mempengaruhi prestasi organisasi keseluruhannya (Akram et al. 2020; Imamoglu et al. 2019).

Penelitian terhadap kajian literatur lepas mendapati bahawa keadilan organisasi terdiri daripada dua dimensi penting, iaitu keadilan prosedur dan keadilan interaksi (Ismail et al. 2019; Selamat & Ran 2019; Ye et al. 2023). Keadilan prosedur merujuk kepada persepsi keadilan pekerja terhadap proses pembuatan keputusan di tempat kerja. Pekerja akan membuat penilaian terhadap prosedur pembuatan keputusan penting di tempat kerja, sama ada ia telah dilaksanakan secara telus, konsisten, tidak berat sebelah, dan mengambil kira pandangan daripada pekerja (Abd Razak & Ismail 2018; Farrow 2020; Zawawi & Putrawan 2019). Manakala, keadilan interaksi pula merujuk kepada persepsi keadilan pekerja terhadap interaksi interpersonal antara pekerja dengan pegawai atasannya. Pekerja akan membuat penilaian terhadap kualiti komunikasi sama ada ia berlaku dengan rasa hormat serta mengambil kira sensitiviti semasa berkomunikasi dengan pegawai atasan di tempat kerja (Donglong et al. 2020; Ghani et al. 2020; Huei et al. 2020).

Dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa keadilan organisasi berupaya memberi kesan yang signifikan terhadap pekerja dan organisasi. Dalam perspektif pekerja, keadilan organisasi berupaya memberi kesan terhadap kepuasan kerja (Haryono et al. 2019; Sembiring et al. 2020), komitmen organisasi (Jameel et al. 2020; Jang et al. 2021), prestasi dan produktiviti (Jufrizen & Kandhita 2021; Yu et al. 2020), dan kesejahteraan psikologi (Hsu et al. 2019; Zhang et al. 2020). Manakala dalam perspektif organisasi, keadilan organisasi berupaya memberi kesan terhadap kehadiran pekerja (Lambert et al. 2023; Magnavita et al. 2022), kadar pusing ganti (Mengstie 2020; Song et al. 2020), dan daya saing organisasi (Chen & Lin 2021; Knezović & Drkić 2021).

Secara keseluruhannya, keadilan merupakan elemen penting dalam pengurusan organisasi. Pemahaman yang mendalam terhadap kesannya kepada pekerja berupaya mengukuhkan pengurusan organisasi melalui sikap positif yang ditunjukkan oleh pekerja. Oleh itu, keadilan organisasi menjadi satu bidang kajian yang penting untuk meningkatkan komitmen pekerja.

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen utama dalam pengurusan organisasi. Secara umumnya kepuasan kerja merujuk kepada tahap perasaan puas hati pekerja terhadap pengalaman dari persekitaran pekerjaannya. Tahap kepuasan kerja merupakan manifestasi daripada penilaian terhadap keseluruhan pengalaman yang dilalui di tempat pekerjaan (Nurjanah et al. 2020; Pecino et al. 2019).

Berdasarkan perspektif pengurusan organisasi, kepuasan kerja terdiri daripada dua elemen utama (Al-Asadi et al. 2019; Chan & Mohd Hasan 2019; Chang et al. 2021). Elemen pertama ialah kepuasan kerja intrinsik, iaitu kepuasan kerja dalaman yang dirasakan oleh pekerja hasil daripada persekitaran pekerjaan. Contohnya termasuk penerimaan pengiktirafan daripada majikan, autonomi untuk menjalankan tugas, dan peluang kemajuan dalam kerjaya (Kara 2020; Mickson et al. 2021). Kedua ialah kepuasan kerja ekstrinsik, iaitu kepuasan kerja luaran yang dirasakan oleh pekerja hasil daripada persekitaran pekerjaan. Contohnya termasuk apabila pekerja menerima gaji dan ganjaran yang setimpal, mendapat jaminan pekerjaan, dan mendapat keseimbangan kehidupan bekerja (Akosile & Ekemen 2022; Chandrasekara 2019).

Penelitian terhadap kajian lepas mendapati bahawa majoriti pengkaji berpendapat keupayaan pentadbir organisasi mewujudkan keadilan dalam organisasi berupaya membangkitkan perasaan puas hati dalam kalangan pekerja (Jameel et al. 2020; Sembiring et al. 2020). Secara lebih terperinci, Miao et al. (2021) dan Indahyati dan Sintaasih (2019) membuktikan bahawa keadilan interaksi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, Lambert et al. (2020) dan Pathardikar et al. (2023) pula membuktikan bahawa keadilan prosedur mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Keupayaan pentadbir organisasi memberi kepuasan kerja kepada para pekerja secara menyeluruh (kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik) berupaya meningkatkan kesejahteraan di tempat pekerjaan (Bellmann & Hübler 2021; Dhamija et al. 2019), motivasi pekerja (Skaalvik & Skaalvik 2020), dan komitmen pekerja terhadap organisasi (Eliyana & Ma'arif 2019; Soleman et al. 2020). Perhatian yang mendalam daripada pihak pentadbir organisasi terhadap keunikan kedua-dua dimensi kepuasan kerja ini berupaya mewujudkan persekitaran pekerjaan yang mampu memberi kepuasan kerja secara menyeluruh kepada pekerja.

KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi memainkan peranan yang amat penting untuk kejayaan organisasi. Dalam konteks pengurusan organisasi, komitmen organisasi merujuk kepada emosi, kesetiaan, dan dedikasi pekerja kepada organisasi (Farrukh et al. 2020; Motalebi & Marşap 2020). Keadaan ini ditunjukkan melalui tindakan pekerja yang berupaya mengenali organisasi secara menyeluruh, menunjukkan kesetiaan yang tidak berbelah bagi kepada organisasi, dan mempunyai ikatan emosi yang kuat sehingga mendorong pekerja menggandakan usaha mereka demi mencapai matlamat organisasi (Grego-Planer 2019; Hendri 2019).

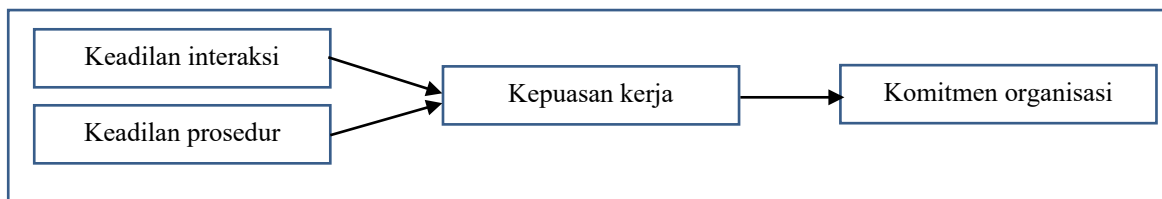
Dalam konteks gelagat organisasi, komitmen organisasi terbagi kepada tiga dimensi penting. Dimensi pertama ialah komitmen afektif yang dikaitkan dengan kekuatan hubungan emosi pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang cenderung kepada komitmen afektif didapati lebih mengambil berat tentang organisasi, merasa gembira dengan pekerjaannya, dan setia kepada organisasi walaupun berhadapan dengan masalah dalam organisasi dan tidak meninggalkan organisasi walaupun terdapat tawaran yang lebih lumayan di organisasi lain (Alqudah et al. 2022; Baker & Ibrahim 2017; Khaola & Rambe 2021). Kedua ialah komitmen penerusan yang merujuk kepada faktor ekonomi iaitu kos yang terpaksa ditanggung oleh pekerja sekiranya meninggalkan organisasi. Pekerja yang cenderung kepada komitmen penerusan akan membuat pertimbangan terhadap kehilangan atau pengurangan sumber pendapatan sekiranya meninggalkan organisasi. Pekerja dalam kategori ini tidak mempunyai kesetiaan dan ikatan emosi yang kuat kepada organisasi. Pekerja cenderung meninggalkan organisasi jika timbul masalah dalam organisasi atau menerima tawaran yang lebih lumayan dari organisasi lain (Galanaki 2020; San-Martin et al. 2020). Ketiga ialah komitmen normatif yang merujuk kepada perasaan tanggungjawab pekerja kepada organisasi. Pekerja yang cenderung kepada komitmen normatif akan kekal setia bersama organisasi atas rasa tanggungjawab walaupun tidak mempunyai ikatan emosi yang kuat kepada organisasi (Inam et al. 2021; McCormick & Donohue 2019). Pekerja cenderung menggandakan usaha mereka dalam melaksanakan tugas kerana beranggapan ia merupakan amanah yang perlu dilaksanakan.

Pengurusan komitmen organisasi yang berkesan amat penting kepada kemajuan organisasi. Hal ini dapat dilaksanakan melalui komitmen pentadbir organisasi dalam memberi penekanan kepada mewujudkan persekitaran pekerjaan yang harmoni, menyediakan peluang pembangunan kerjaya, memberi ganjaran dan pengiktirafan yang sewajarnya atas sumbangan pekerja, mengamalkan komunikasi secara terbuka antara pihak pengurusan dan pekerja, serta memberi keadilan kepada pekerja.

PEMBENTUKAN KERANGKA DAN HIPOTESIS KAJIAN

PEMBENTUKAN KERANGKA KAJIAN

RAJAH 1 menunjukkan kerangka kajian yang terdiri daripada keadilan interaksi dan keadilan prosedur sebagai pemboleh ubah tidak bersandar, kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah pengantara, dan komitmen organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar.



RAJAH 1. Kerangka kajian

PEMBENTUKAN HIPOTESIS KAJIAN

MODEL HUBUNGAN LANGSUNG: HUBUNGAN KEADILAN INTERAKSI DAN KEADILAN PROSEDUR DENGAN KEPUASAN KERJA

Hubungan keadilan interaksi dan keadilan prosedur dengan kepuasan kerja adalah sejajar dengan saranan Teori Jangkaan oleh Vroom (1964), yang menerangkan bahawa individu akan menunjukkan tingkah laku dan sikap terhadap sesuatu perkara atau situasi berdasarkan jangkaan faedah yang bakal diperolehi. Dalam konteks kajian ini, individu akan mendapat kepuasan kerja sekiranya mereka menerima layanan yang adil daripada pentadbir organisasi sama ada dari segi keadilan interaksi mahupun keadilan prosedur.

Kajian terdahulu oleh Ghran et al. (2019), Sembiring et al. (2020), dan Jameel et al. (2020) yang menjalankan kajian terhadap organisasi penyedia perkhidmatan swasta menunjukkan bahawa keupayaan pentadbir organisasi memberi keadilan interaksi kepada pekerja memberi kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja. Kajian-kajian ini membuktikan bahawa para pekerja dalam organisasi memberi perhatian terhadap interaksi interpersonal dengan pegawai atasan mereka.

Selanjutnya, kajian oleh Lambert et al. (2020), Pathardikar et al. (2023), serta Fauzi dan Juniarti (2023) menunjukkan bahawa keupayaan pentadbir organisasi memberi keadilan prosedur kepada pekerja, dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dapatan kajian-kajian ini membuktikan bahawa para pekerja mengambil berat tentang mekanisme pembuatan keputusan dan pelaksanaannya di tempat pekerjaan. Oleh itu, hipotesis yang akan diuji adalah:

- H₁ Keadilan interaksi berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja.
H₂ Keadilan prosedur berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja.

MODEL HUBUNGAN LANGSUNG: HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI

Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah sepadan dengan saranan Teori Pertukaran Sosial oleh Cropanzano and Mitchell (2005), yang menerangkan bahawa individu yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka cenderung untuk menunjukkan tingkah laku yang positif di tempat pekerjaan. Dalam konteks kajian ini, individu akan memberikan komitmen yang tinggi sekiranya mereka memperoleh kepuasan dari pekerjaan sama ada dari segi kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik.

Dapatan kajian terdahulu oleh Saridakis et al. (2020) dan Dramićanin et al. (2021) yang menjalankan kajian terhadap pekerja dalam organisasi perkhidmatan swasta menunjukkan bahawa keupayaan majikan memberi kepuasan kerja kepada pekerja berupaya meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi. Selain itu, Ingsih et al. (2020) and Qing et al. (2020) yang menjalankan kajian terhadap organisasi perkhidmatan awam juga menunjukkan bahawa keupayaan majikan memberi kepuasan kerja kepada pekerja berupaya meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi. Dapatan kajian-kajian ini membuktikan bahawa para pekerja yang mendapat kepuasan kerja akan lebih bermotivasi untuk memberi komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi.

- H₃ Kepuasan kerja berhubung secara signifikan dengan komitmen organisasi.

MODEL HUBUNGAN TIDAK LANGSUNG: HUBUNGAN KEADILAN INTERAKSI DAN KEADILAN PROSEDUR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA

Peranan kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan interaksi dan keadilan prosedur dengan komitmen organisasi adalah selari dengan Teori Tindakan Beralasan oleh Ajzen dan Fishbein (1975). Teori ini menerangkan tentang hubungan antara sikap dan tingkah laku individu dalam organisasi. Dalam konteks kajian ini, individu yang berasa telah mendapat keadilan di tempat kerjanya sama ada dari segi keadilan interaksi atau keadilan prosedur akan mendapat kepuasan kerja. Seterusnya, keadaan ini akan meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Dapatan kajian oleh Novitasari et al. (2020), Suifan (2019), dan Khan et al. (2020) menunjukkan bahawa pekerja yang diberi layanan interpersonal yang baik dan adil oleh pegawai atasannya akan berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Seterusnya keadaan ini akan meningkatkan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya kajian oleh Kee dan Chung (2021), Fentie dan Babu (2021), dan Novitasari et al. (2020) menunjukkan bahawa pekerja yang percaya segala keputusan yang dibuat dan dilaksanakan oleh organisasi telah dibuat secara adil dengan mengambil kira hak dan kepentingan pekerja akan meningkatkan tahap kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka. Seterusnya, keadaan ini berupaya meningkatkan komitmen pekerja untuk menyokong dan menjayakan matlamat organisasi. Oleh itu, hipotesis yang akan diuji adalah:

- H₄ Kepuasan kerja berperanan secara signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan interaksi dengan komitmen organisasi.
H₅ Kepuasan kerja berperanan secara signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Teknik keratan rentas digunakan dalam kajian ini kerana ia membolehkan pengkaji mengintegrasikan dapatan daripada tinjauan literatur dengan dapatan daripada soal selidik yang digunakan dalam kajian ini sebagai kaedah pengumpulan data utama. Penggunaan kaedah pengumpulan data ini berupaya meningkatkan ketepatan data yang dikumpul, meminimumkan data yang berat sebelah, dan meningkatkan kualiti data (Creswell 2014; Lomand 2016; Sekaran & Bougie 2016). Kajian ini melibatkan sebuah organisasi dalam sektor perkhidmatan swasta di Lembah Klang, Malaysia. Soal selidik untuk kajian ini merupakan adaptasi dari kajian literatur terdahulu. Seterusnya, prosedur terjemahan berbalik telah dilakukan untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik (Creswell 2014; Lomand 2016; Sekaran & Bougie 2016). Selanjutnya, perisian SmartPLS 4 digunakan untuk menganalisis data kajian. Prosedur menganalisis data terdiri daripada dua analisis utama iaitu analisis model pengukuran dan analisis model struktur. Analisis model pengukuran adalah untuk

menilai kesahan dan kebolehpercayaan konstruk-konstruk dan item-item yang digunakan dalam kajian ini. Manakala, analisis model struktur adalah untuk menjawab hipotesis kajian.

PENGUKURAN

JADUAL 1 menunjukkan semua konstruk dan item soalan yang digunakan dalam kajian ini. Tinjauan menggunakan soal selidik dilakukan berdasarkan tiga bahagian utama. Pertama, konstruk keadilan organisasi mencakupi enam soalan berkaitan keadilan interaksi dan enam soalan berkaitan keadilan prosedur. Soalan-soalan ini diadaptasi dari Colquitt dan Rodell (2011). Konstruk kedua iaitu kepuasan kerja terdiri daripada enam soalan yang diadaptasi dari Weiss et al. (1967). Konstruk ketiga iaitu komitmen organisasi terdiri daripada enam soalan yang diadaptasi dari Anéela et al. (2012). Soalan-soalan soal selidik dalam kajian ini telah diukur menggunakan skala Likert 1 hingga 7. Skala 1 mewakili “sangat tidak setuju/sangat tidak berpuas hati”. Skala 2 mewakili “tidak setuju/tidak puas hati”. Skala 3 mewakili “agak tidak setuju/agak tidak puas hati”. Skala 4 mewakili “tidak pasti”. Skala 5 mewakili “agak setuju/agak puas hati”. Skala 6 mewakili “setuju/puas hati”. Manakala, skala 7 mewakili “sangat setuju/sangat puas hati”.

JADUAL 1. Konstruk dan item soalan	
Konstruk	Item soalan
Keadilan Interaksi	1. Pegawai atasan menerangkan dengan jelas tentang keputusan yang diambil oleh majikan.
	2. Pegawai atasan bersikap adil dalam melaksanakan keputusan yang diambil.
	3. Pegawai atasan berupaya menyesuaikan cara komunikasi beliau dengan tahap pemikiran pekerja.
	4. Pegawai atasan peka kepada keperluan peribadi pekerja dalam membuat keputusan.
	5. Pegawai atasan melayan pekerja dengan beretika.
	6. Pegawai atasan memberi peluang kepada pekerja memberi maklum balas.
	7.
Keadilan Prosedur	1. Pegawai atasan memberi maklumat yang betul tentang peraturan syarikat.
	2. Pegawai atasan menerangkan prosedur penilaian prestasi dengan jelas.
	3. Pegawai atasan menerangkan prosedur pemberian ganjaran dengan jelas
	4. Pegawai atasan berkebolehan menyesuaikan cara menyampaikan maklumat mengikut keperluan saya
	5. Pegawai atasan memberi penjelasan dengan jelas tentang prosedur tindakan disiplin
	6. Pegawai atasan memberi penjelasan dengan jelas tentang prosedur melaksanakan tugas.
	7.
Kepuasan kerja	1. Pengiktirafan daripada majikan.
	2. Hubungan dengan pegawai atasan.
	3. Ganjaran yang diterima (contoh: kenaikan gaji, bonus dan lain-lain).
	4. Tempoh masa bekerja.
	5. Jaminan kerjaya.
	6. Kebebasan membuat keputusan semasa melakukan tugas.
	7.
Komitmen organisasi	1. Saya gembira menjadi sebahagian daripada syarikat ini.
	2. Saya anggap masalah syarikat seperti masalah saya.
	3. Kekal berkhidmat dengan syarikat ini adalah satu keperluan kepada saya.
	4. Saya akan terus berkhidmat dengan syarikat ini kerana faedah yang disediakan sukar diperoleh di syarikat lain.
	5. Saya kekal berkhidmat dengan syarikat ini kerana saya anggap sebagai satu tanggungjawab.
	6. Adalah penting kepada saya untuk kekal bersama syarikat ini sepanjang perkhidmatan saya.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi kajian ini terdiri daripada semua pekerja-pekerja di sebuah organisasi penyedia perkhidmatan swasta di Lembah Klang, Malaysia. Teknik persampelan rawak berstrata digunakan untuk mengedat 500 soal selidik kepada pekerja kategori eksekutif dan bukan eksekutif dalam organisasi tersebut. Teknik persampelan ini digunakan kerana ia dapat memastikan setiap kumpulan pekerja diwakili dengan secukupnya dalam sampel, dan meminimumkan ralat dalam persampelan. Daripada jumlah tersebut, hanya soal selidik dari 400 responden boleh digunakan untuk tujuan analisis. Pengkaji telah terlebih dahulu mendapatkan persetujuan daripada responden untuk menjawab soal selidik kajian dan semua responden menjawab secara suka rela.

DAPATAN KAJIAN

CIRI-CIRI RESPONDEN

JADUAL 2 menunjukkan ciri-ciri responden dalam kajian ini yang mencakupi pekerja lelaki (85%), pekerja yang telah berkahwin (87%), pekerja yang bekerja di pejabat cawangan (72%), pekerja tetap (99%), berumur di antara 25 sehingga 34 tahun (50%), dan pekerja dari kumpulan bukan eksekutif (77%).

JADUAL 2. Ciri-ciri responden

Ciri-ciri	Peratusan
Jantina:	
Lelaki	339 (85%)
Perempuan	61 (15%)
Status perkahwinan:	
Bujang	52 (13%)
Berkahwin	347 (87%)
Tempat bekerja:	
Ibu pejabat	25 (6%)
Pejabat negeri	88 (22%)
Pejabat cawangan	287 (72%)
Status pekerjaan:	
Tetap	396 (99%)
Kontrak	4 (1%)
Umur:	
Kurang 25 tahun	29 (7%)
25 – 34 tahun	199 (50%)
35 – 44 tahun	114 (28%)
45 – 54 tahun	48 (12%)
55 ke atas	10 (3%)
Kategori pekerja:	
Eksekutif	91 (23%)
Bukan eksekutif	309 (77%)

KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK

JADUAL 3 menunjukkan dapatan analisis kesahan konvergen. Analisis menunjukkan semua item soalan mempunyai nilai pemberat melebihi dari 0.70, nilai AVE bagi semua konstruk melebihi dari 0.50, dan nilai kebolehppercayaan komposit bagi semua konstruk melebihi dari 0.70. Dapatan ini membuktikan semua konstruk dan item soalan yang digunakan telah mencapai tahap kesahan konvergen.

JADUAL 3. Dapatan analisis kesahan konvergen

Konstruk	Nilai pemberat	Nilai AVE	Nilai kebolehppercayaan komposit	Nilai Cronbach Alpha
Keadilan interaksi		0.734	0.944	0.943
Keadilan interaksi 1	0.838			
Keadilan interaksi 2	0.830			
Keadilan interaksi 3	0.878			
Keadilan interaksi 4	0.851			
Keadilan interaksi 5	0.917			
Keadilan interaksi 6	0.822			
Keadilan prosedur		0.741	0.946	0.945
Keadilan prosedur 1	0.894			
Keadilan prosedur 2	0.873			
Keadilan prosedur 3	0.902			
Keadilan prosedur 4	0.870			
Keadilan prosedur 5	0.804			
Keadilan prosedur 6	0.816			
Kepuasan kerja		0.628	0.912	0.954
Kepuasan kerja 1	0.781			
Kepuasan kerja 2	0.823			
Kepuasan kerja 3	0.787			
Kepuasan kerja 4	0.802			
Kepuasan kerja 5	0.840			
Kepuasan kerja 6	0.716			
Komitment organisasi		0.681	0.931	0.965
Komitment organisasi 1	0.773			
Komitment organisasi 2	0.824			
Komitment organisasi 3	0.881			
Komitment organisasi 4	0.910			
Komitment organisasi 5	0.739			
Komitment organisasi 6	0.812			

Selanjutnya, JADUAL 4 pula menunjukkan dapatan analisis kesahan diskriminan melalui analisis *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Dapatan analisis nilai HTMT adalah lebih kecil dari 0.85. Dapatan ini membuktikan semua konstruk yang digunakan telah mencapai tahap kesahan diskriminan.

JADUAL 4. Dapatan analisis kesan diskriminan				
	Keadilan interaksi	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	Keadilan prosedur
Keadilan interaksi				
Kepuasan kerja	0.752			
Komitmen organisasi	0.587	0.717		
Keadilan prosedur	0.830	0.713	0.548	

HASIL PENILAIAN HIPOTESIS H₁ dan H₂

JADUAL 5 menunjukkan bahawa kehadiran keadilan interaksi dan keadilan prosedur berupaya menyebabkan perubahan kepada kepuasan kerja sebanyak 59.5 peratus dan diklasifikasikan sebagai perubahan yang besar kerana nilai R^2 lebih besar daripada 0.26 (Cohen 1988). Selanjutnya, hasil penilaian hipotesis memaparkan keadilan interaksi berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0.513$; $t = 6.057$; $p = 0.000$), sehubungan itu H₁ diterima. Seterusnya, keadilan prosedur juga berhubung secara signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0.287$; $t = 3.233$; $p = 0.001$), sehubungan itu H₂ diterima. Dapatan ini membuktikan bahawa keadilan interaksi dan keadilan prosedur berperanan sebagai peramal penting kepada kepuasan kerja. Seterusnya, hasil analisis menunjukkan saiz kesan keadilan interaksi terhadap kepuasan kerja berada pada tahap sederhana kerana nilai f^2 lebih besar daripada 0.15 dan saiz kesan keadilan prosedur terhadap kepuasan kerja berada pada tahap kecil kerana nilai f^2 lebih besar daripada 0.02 (Cohen 1988; Hair et al. 2017).

JADUAL 5. Hasil penilaian hipotesis H ₁ dan H ₂								
Hubungan		Nilai β	Nilai Sisihan Piawai	Nilai t	Nilai p	Nilai f^2	Nilai R^2	Keputusan
H ₁	Keadilan interaksi → kepuasan kerja.	0.516	0.063	6.057	0.000	0.177	0.595	Diterima
H ₂	Keadilan prosedur → kepuasan kerja.	0.287	0.065	3.233	0.001	0.081		Diterima

HASIL PENILAIAN HIPOTESIS H₃

JADUAL 6 menunjukkan kehadiran kepuasan kerja berupaya menyebabkan perubahan kepada komitmen organisasi sebanyak 48.4 peratus dan diklasifikasikan sebagai perubahan yang besar kerana nilai R^2 lebih besar daripada 0.26 (Cohen 1988). Selanjutnya, hasil penilaian hipotesis memaparkan kepuasan kerja berhubung secara signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.427$; $t = 7.168$; $p = 0.000$), sehubungan itu H₃ diterima. Dapatan ini membuktikan bahawa kepuasan kerja berperanan sebagai peramal penting kepada komitmen organisasi. Seterusnya, hasil analisis menunjukkan saiz kesan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi berada pada tahap besar kerana nilai f^2 lebih besar daripada 0.35 (Cohen 1988; Hair et al. 2017).

JADUAL 6. Hasil penilaian hipotesis H ₃								
Hubungan		Nilai β	Nilai Sisihan Piawai	Nilai t	Nilai p	Nilai f^2	Nilai R^2	Keputusan
H ₃	Kepuasan kerja → komitmen organisasi.	0.427	0.037	7.168	0.000	0.850	0.484	Diterima

HASIL PENILAIAN HIPOTESIS H₄ dan H₅

JADUAL 7 menunjukkan bahawa kemasukan pemboleh ubah keadilan organisasi dan kepuasan kerja ke dalam analisis menyumbang kepada perubahan kepada komitmen organisasi sebanyak 51.9 peratus dan diklasifikasikan sebagai perubahan yang besar kerana nilai R^2 lebih besar daripada 0.26 (Cohen 1988). Selanjutnya, hasil penilaian hipotesis memaparkan kepuasan kerja berperanan dengan signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan interaksi dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.372$; $t = 5.615$; $p = 0.000$), sehubungan itu H₃ diterima. Seterusnya, kepuasan kerja berperanan dengan signifikan sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.207$; $t = 3.197$; $p = 0.001$), sehubungan itu H₄ diterima. Dapatan ini mengesahkan bahawa kepuasan kerja memainkan peranan yang penting sebagai pengantara dalam hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Secara keseluruhannya, analisis hubungan tidak langsung menunjukkan kedua-dua hubungan adalah signifikan secara statistik kerana nilai selang keyakinan lebih besar dari 0. Keadaan ini membuktikan bahawa kepuasan kerja berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara yang signifikan dalam kedua-dua hubungan, keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

JADUAL 7. Hasil penilaian hipotesis H₄ dan H₅

	Hubungan	Nilai β	Nilai Sisi-han Piawai	Nilai t	Nilai p	LL 2.5%	UL 97.5%	Nilai R^2	Keputusan
H ₃	Keadilan interaksi → kepuasan kerja → komitmen organisasi.	0.372	0.048	5.615	0.000	0.087	0.341	0.519	Diterima
H ₄	Keadilan prosedur → kepuasan kerja → komitmen organisasi.	0.207	0.045	3.197	0.001	0.243	0.501		Diterima

IMPLIKASI KAJIAN

IMPLIKASI KEPADA PENGAMAL

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa keadilan interaksi, keadilan prosedur dan kepuasan kerja merupakan peramal yang penting kepada komitmen organisasi. Dalam perspektif organisasi kajian, pengurusan organisasi menerapkan keadilan interaksi dan keadilan prosedur dalam mengurus operasi organisasi. Penerapan elemen keadilan organisasi diamalkan untuk mendorong pekerja menerima serta menyokong keputusan dan tindakan organisasi dalam melaksanakan operasi organisasi. Keadaan ini membuktikan bahawa keupayaan pentadbir organisasi menerap dan mewujudkan keadilan dalam setiap aspek pengurusan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Seterusnya, kepuasan kerja berupaya meningkatkan komitmen organisasi di organisasi kajian. Keadaan ini selari dengan saranan daripada Teori Tindakan Beralasan (Ajzen & Fishbein 1975) yang mengaitkan tingkahlaku dengan sikap pekerja terhadap organisasi.

Dapatan ini berpotensi menjadi garis panduan kepada majikan dalam usaha meningkatkan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi demi mencapai matlamat yang disasarkan. Bagi memastikan hasrat ini tercapai, pentadbir organisasi perlu memberi tumpuan kepada dua aspek penting. Pertama, mereka perlu menilai semula dan menambahbaik program latihan sedia ada bagi meningkatkan kefahaman tentang kepentingan mewujudkan keadilan dalam pengurusan organisasi serta kemahiran komunikasi berkesan antara pentadbir organisasi dan pekerja, khususnya dalam penyampaian maklumat bagi mengelakkan salah faham. Kemampuan organisasi memberi keadilan kepada setiap pekerja melalui komunikasi yang berkesan dan layanan yang adil dapat membangkitkan perasaan puas hati pekerja kepada organisasi. Hal ini selanjutnya dapat merangsang pekerja untuk meningkatkan lagi perhatian, usaha, tenaga, dan sokongan secara berterusan kepada strategi dan matlamat organisasi (Pinnington et al. 2023).

Kedua, majikan perlu menggalakkan amalan perkongsian maklumat secara aktif antara pentadbir organisasi dan pekerja. Dalam konteks ini, pekerja perlu diberi peluang untuk memberi maklum balas yang membina kepada organisasi. Langkah ini dapat menggalakkan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan penting dalam organisasi yang boleh memberi kesan secara langsung kepada pekerja. Natiujahnya, pekerja akan lebih terbuka untuk menerima keputusan yang dicapai dan memberi komitmen yang lebih tinggi terhadap pelaksanaan sesuatu polisi organisasi. Matlamat organisasi untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi dapat dicapai sekiranya pentadbir organisasi memberi perhatian dan keutamaan kepada cadangan yang dibincangkan (Lee & Kim 2022).

IMPLIKASI KEPADA TEORI

Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini menghasilkan dua dapatan penting: pertama, kepuasan kerja bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara keadilan interaksi dengan komitmen organisasi. Kedua, kepuasan kerja bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara keadilan prosedur dengan komitmen organisasi. Penemuan kajian ini adalah konsisten dengan saranan yang dikemukakan oleh Teori Tindakan Beralasan oleh Ajzen dan Fishbein (1975), yang menegaskan bahawa keupayaan pentadbir organisasi berinteraksi secara adil dengan semua pekerja serta membuat keputusan yang mempertimbangkan kepentingan kedua-dua pihak (pekerja dan majikan) berupaya meningkatkan kepuasan kerja. Natiujahnya, perasaan kepuasan kerja ini akan memotivasikan pekerja untuk memberi komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi yang ditunjukkan melalui peningkatan produktiviti dan kualiti kerja yang dihasilkan (Purnama et al. 2020). Dapatan kajian ini telah menyokong dan menyebarkan saranan daripada Teori Tindakan Beralasan oleh Ajzen dan Fishbein (1975).

KESIMPULAN

Kajian ini telah menguji model yang melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung berdasarkan teori dan dapatan kajian literatur terdahulu berkaitan pengurusan organisasi. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini

telah memenuhi piawaian kesahan dan kebolehppercayaan yang ditetapkan. Hasil analisis menggunakan perisian SmartPLS 4 membuktikan keupayaan organisasi memberi keadilan kepada pekerja (keadilan interaksi dan keadilan prosedur) dalam pengurusan operasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja. Keadaan ini seterusnya dapat pula meningkatkan komitmen organisasi. Oleh itu, kajian terkini berkaitan komitmen organisasi perlu memberi perhatian terhadap kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah yang penting. Kajian ini turut mencadangkan kepada pentadbir organisasi untuk memberi keadilan kepada pekerja (keadilan interaksi dan keadilan prosedur) semasa mengurus operasi organisasi kerana ia berupaya meningkatkan dan mengukuhkan sikap pekerja yang baik selari dengan matlamat organisasi. Natijahnya, sikap yang positif ini dapat membantu meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi bagi meningkatkan produktiviti dan daya saing organisasi.

PENGHARGAAN

Penyelidikan ini dibiayai oleh Universiti Pendidikan Sutan Idris di bawah Geran Galakan Penyelidikan Universiti [2021-0065-107-01].

RUJUKAN

- Abd Razak, M.R. & Ismail, A. 2018. the mediating effects of procedural justice on the relationship between performance-based remuneration management and job satisfaction. *Jurnal Pengurusan* 52: 85–101.
- Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Sariwulan, T., Buchdadi, A.D. & Firda, F. 2020. Quality of work life's factors and their impacts on organizational commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy* 11(7): 450-461.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1975. A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin* 82 (2): 261.
- Akosile, A.L. & Ekemen, M.A. 2022. The impact of core self-evaluations on job satisfaction and turnover intention among higher education academic staff: Mediating roles of intrinsic and extrinsic motivation. *Behavioral Sciences* 12(7).
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T. 2020. The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2): 117-129.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. & Dzenopoljac, V. 2019. Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal* 40(4): 472-484.
- Alqudah, I.H., Carballo-Penela, A. & Ruzo-Sanmartín, E. 2022. High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics* 28(1).
- Anéela, M., Rubina, H., Ghazala, R. & Glenn, W. 2012. Validation of the three component model of organizational commitment questionnaire. *FWU Journal of Social Science* 6(2): 135–145.
- Baker, R.B. & Ibrahim, H.I. 2017. Kecerdasan emosi dan komitmen afektif: Peranan keterikatan kerja sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan* 49: 103–115.
- Bellmann, L. & Hübler, O. 2021. Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower* 42(3): 424-441.
- Chan, T.J. & Mohd Hasan, N.A. 2019. internal corporate social responsibility practices and employees' job satisfaction in a Malaysian banking company. *Jurnal Pengurusan* 55: 97–109.
- Chandrasekara, W.S. 2019. The effect of transformational leadership style on employees job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 7(7): 385-393.
- Chang, Y.C., Yeh, T.F., Lai, I.J. & Yang, C.C. 2021. Job competency and intention to stay among nursing assistants: the mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction. *International journal of environmental research and public health* 18(12): 1-14.
- Chen, J.K. 2020. Perspective on the influence of leadership on job satisfaction and lower employee turnover in the mineral industry. *Sustainability* 12(14): 1-16.
- Chen, S. & Lin, N. 2021. Culture, productivity and competitiveness: Disentangling the concepts. *Cross Cultural & Strategic Management* 28(1): 52-75.
- Colquitt, J.A. & Rodell, J.B. 2011. Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal* 54(6): 1183–1206.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31: 874–900.

- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P. & Torrent-Sellens, J. 2019. Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability* 11(19).
- Dhamija, P., Gupta, S. & Bag, S. 2019. Measuring of job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal* 26(3): 871-892.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A. & Sanghun, L. 2020. The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: The mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review* 21: 167-179.
- Dramićanin, S., Perić, G. & Pavlović, N. 2021. Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism: Serbian Travel agency case. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management* 26(4): 50-64.
- Eliyana, A. & Ma'arif, S. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25(3): 144-150.
- Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I. & Ramos, J. 2020. Psychological contract and organizational justice: The role of normative contract. *Employee Relations: The International Journal* 42(1): 17-34.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A. & Khan, M.K. 2019. Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(10): 1-16.
- Farrow, K. 2020. Policing the pandemic in the UK using the principles of procedural justice. *Policing: A Journal of Policy and Practice* 14(3): 587-592.
- Farrukh, M., Kalimuthu, R., Farrukh, S. & Khan, M.S. 2020. Role of job satisfaction and organizational commitment in employee loyalty: Empirical analysis from Saudi hotel industry. *International Journal of Business and Psychology* 2: 1-20.
- Fauzi, H. & Juniarti, A. 2023. The effect of emotional intelligence and participatory procedural justice on job satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* 16(2): 136-141.
- Fentie, Y.A. and Babu, N.K. 2021. Effect of procedural justice on organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* 12 (10): 4547-4559.
- Gajić, T., Petrović, M.D., Radovanović, M.M., Vuković, D., Dimitrovski, D. & Yakovenko, N.V. 2021. Women's role in organizational commitment and job satisfaction in the travel industry—an evidence from the urban setting. *Sustainability* 13(15): 1-15.
- Galanaki, E. 2020. Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower* 41(2): 220-238.
- Ghani, U., Zhai, X., Spector, J.M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D. & Usman, M. 2020. Knowledge hiding in higher education: Role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education* 79: 325-344.
- Ghasi, N.C., Ogbuabor, D.C. & Onodugo, V.A. 2020. Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Services Research* 20: 1-12.
- Ghran, L.A.Z., Jameel, A.S. & Ahmad, A.R. 2019. The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review* 3(3-4): 82-90.
- Grego-Planer, D. 2019. The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability* 11(22): 1-20.
- Haryono, S., Ambarwati, Y.I. & Saad, M.S.M. 2019. Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal* 18(1): 1-6.
- He, J. & Kim, H. 2021. The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: A proactive motivation model. *Sustainability* 13(14).
- Hendri, M.I. 2019. The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(7): 1208-1234.
- Hsu, F.S., Liu, Y.A. & Tsaur, S.H. 2019. The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(4): 1702-1719.
- Huei, C.T., Cheng, C.L., Tai, K.P. & Pei, F.C. 2020. Why feedback seekers behave proactively? The mediating role of interactional justice. *Jurnal Pengurusan* 60: 25-35.

- Imamoglu, S.Z., Ince, H., Turkcan, H. & Atakay, B. 2019. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science* 158: 899-906.
- Imamoglu, S.Z., Ince, H., Turkcan, H. & Atakay, B. 2019. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science* 158: 899-906.
- Inam, A., Ho, J.A., Sheikh, A.A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology*: 1-14.
- Indahyati, N. & Sintaasih, D.K. 2019. The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(2): 63-71.
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D.E. & Suhana, S. 2020. Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10): 999-1006.
- Ismail, S.A., Daud, Z. & Ahmad Zaini, A.F. 2019. Pengaruh kepemimpinan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan politik organisasi dalam institusi kewangan islam di malaysia. *Jurnal Pengurusan* 56: 107–118.
- Jameel, A.S., Hamdi, S.S., Abdul-Karem, M. & Ahmad, A.R. 2020. Organizational justice and job satisfaction among nurses. *UKH Journal of Social Sciences* 4(2): 61-69.
- Jameel, A.S., Hamdi, S.S., Abdul-Karem, M. & Ahmad, A.R. 2020. Organizational justice and job satisfaction among nurses. *UKH Journal of Social Sciences* 4(2): 61-69.
- Jameel, A.S., Mahmood, Y.N. & Jwmaa, S.J. 2020. Organisational justice and organisational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 4(1): 1-6.
- Jang, J., Lee, D.W. & Kwon, G. 2021. An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration* 44(2): 146-154.
- Jang, J., Lee, D.W. & Kwon, G. 2021. An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration* 44(2): 146-154.
- Jehanzeb, K. & Mohanty, J. 2020. The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review* 49(2): 445-468.
- Jufrizen, J. & Kandhita, E.S. 2021. The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis* 10(1): 1-17.
- Kara, S. 2020. Investigation of job satisfaction and burnout of visual arts teachers. *International Journal of Research in Education and Science* 6(1): 160-171.
- Kee, D.M.H. & Chung, K.S. 2021. Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society* 22(2): 1047-1065.
- Khan, M.Y., Akbar, W. & Shaikh, M. 2020. Mediating role of job satisfaction between organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from pharmaceutical industry of Pakistan. *GMJACS* 10(1): 1-13.
- Khaola, P. & Rambe, P. 2021. The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review* 44(3): 381-398.
- Khurram, S., Khurram, A., Hassan, S. & Fatima, S. 2020. Examining organizational justice, emotional exhaustion and workplace bullying as antecedents of organizational commitment: A developing country's perspective. *Journal of Applied Economics and Business Studies* 4(1): 123-142.
- Knezović, E. & Drkić, A. 2021. Innovative work behavior in SMEs: The role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal* 43(2): 398-415.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. & Haynes, S.H. 2020. The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal* 57(4): 405-416.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. & Haynes, S.H. 2020. The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal* 57(4): 405-416.
- Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. & Haynes, S.H. 2020. The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal* 57(4): 405-416.

- Lambert, E.G., Solinas-Saunders, M., Haynes, S.H., May, D.C., Keena, L.D., Leone, M. & Buckner, Z. 2023. The association of organizational justice views and turnover intent among correctional staff. *Criminal Justice Studies* 1-22.
- Lee, M. & Kim, B. 2023. Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: Mediating psychological well-being. *Administrative Sciences* 13(5): 1-18.
- Lee, Y. & Kim, J. 2022. The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership & organization development journal* 43(2): 261-278.
- Magnavita, N., Chiorri, C., Karimi, L. & Karanika-Murray, M. 2022. The impact of quality of work organization on distress and absenteeism among healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(20): 1-16.
- McCormick, L. & Donohue, R. 2019. Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management* 30(18): 2581-2604.
- Mengstie, M.M. 2020. Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology* 8: 1-11.
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W. & Newman, A. 2021. High-performance work systems and key employee attitudes: The roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management* 32(2): 443-477.
- Mickson, M.K., Anlesinya, A. & Maltcalm, E. 2021. Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 17(2): 167-188.
- Motalebi, P. & Marşap, A. 2020. The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies* 7(1): 102-112.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M.R. & Yuwono, T. 2020) Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies* 3(3): 96-112.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M.R. & Yuwono, T. 2020. Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies* 3(3): 96-112.
- Nurjanah, S., Pebianti, V. & Handaru, A.W. 2020. The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management* 7(1).
- Pathardikar, A.D., Mishra, P.K. & Sahu, S. 2023. Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies* 17(2): 371-384.
- Pathardikar, A.D., Mishra, P.K. & Sahu, S. 2023. Procedural justice influencing affective commitment: Mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies* 17(2): 371-384.
- Pecino, V., Mañas, M.A., Díaz-Fúnez, P.A., Aguilar-Parra, J.M., Padilla-Góngora, D. & López-Liria, R. 2019. Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(10): 1-12.
- Pinnington, A., Mir, F.A. & Ai, Z. 2023. The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Training and Development* 48(4).
- Piri, M.S.D.L. 2022. Investigating the relationship between organizational justice and organizational commitment with mediation of organizational culture and job satisfaction: The role of gender adjustment. *Elementary Education Online* 21(2): 174-174.
- Purnama, Y.H., Tjahjono, H.K., Assery, S. & Dzakiyullah, N.R. 2020. The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific and Technology Research* 9(3): 4012-4015.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. 2020. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science* 14(6): 1405-1432.
- San-Martín, S., Jiménez, N., Rodríguez-Torrico, P. & Piñeiro-Ibarra, I. 2020. The determinants of teachers' continuance commitment to e-learning in higher education. *Education and Information Technologies* 25(4): 3205-3225.

- Saoula, O., Fareed, M., Ismail, S.A., Husin, N.S. & Hamid, R.A. 2019. A conceptualization of the effect of organisational justice on turnover intention: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Financial Research* 10(5): 327-337.
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R.I. & Gourlay, S. 2020. Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management* 31(13): 1739-1769.
- Selamat, M.H. & Ran, G.W. 2019. The mediating effect of organizational citizenship behavior on the organizational justice and organizational performance in small and medium-sized enterprise of China. *International Journal of Business and Management* 14(9): 173-173.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E.S. & Utami, H.N. 2020. The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis* 28(5): 1113-1130.
- Shahid, S.A.M., Harun, S., Othman, A.K., Jani, S.H.M., Rahman, M.K.B.A. & Mohamed, R.N. 2020. Organisational justice and its implications on non-academic staff intention to stay: Evidence from private higher learning institutions in Malaysia. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics* 24: 153-168.
- Sharma, P.K. & Kumra, R. 2020. Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research* 17(5): 627-650.
- Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C. & Ghinea, C.N. 2021. A moderated-mediation analysis of organizational justice and leader-member exchange: Cross-validation with three sub-samples. *Frontiers in Psychology* 12: 1-14.
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. 2020. Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching* 26(7-8): 602-616.
- Soleman, M., Armanu, A., Aisjah, S. & Sudjatno, S. 2020. Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: Moderating role of Islamic work ethics. *Management Science Letters* 10(6): 1359-1368.
- Song, X., Lowman, G.H. & Harms, P. 2020. Justice for the crowd: Organizational justice and turnover in crowd-based labor. *Administrative Sciences* 10(4): 1-37.
- Soomro, B.A. & Shah, N. 2019. Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies* 8(3): 266-282.
- Suifan, T.S. 2019. The effect of organizational justice on employee's affective commitment: The mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science* 13(2): 42-53.
- Suifan, T.S. 2019. The effect of organizational justice on employee's affective commitment: The mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science* 13(2): 42-53.
- Sun, I.Y., Wu, Y., Otu, S.E., Aro, G.C., Akor, I.C. & Nnam, M.U. 2022. Linking organizational justice to organizational commitment among Nigerian police officers. *Criminal Justice and Behavior* 49(2): 220-238.
- Tjahjono, H.K., Fachrunnisa, O. & Palupi, M. 2019. Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence* 17(3): 336-360.
- Vroom, V.M. 1964. *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. & England, G.E. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Centre.
- Ye, P., Liu, L. & Tan, J. 2023. The influence of organisational justice and ethical leadership on employees' innovation behaviour. *European Journal of Innovation Management* 26(4): 1129-1149.
- Ye, P., Liu, L. & Tan, J. 2023. The influence of organisational justice and ethical leadership on employees' innovation behaviour. *European Journal of Innovation Management* 26(4): 1129-1149.
- Yu, J., Lee, A., Han, H. & Kim, H.R. 2020. Organizational justice and performance of hotel enterprises: Impact of job embeddedness. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 21(3): 337-360.
- Zawawi, A. & Putrawan, I. 2019. Linking leadership styles and organizational culture to organizational commitment in the industry of automotive components (The mediating role of procedural justice). *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 8(6): 48-54.
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X. & Liu, D.M. 2020. How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal* 42(4): 903-919.

Mohd Ridwan Abd Razak (penulis koresponden)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: mridwan@fpe.upsi.edu.my

Khalizul Khalid
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: khalizul@fpe.upsi.edu.my

Ridzwan Che Rus
Fakulti Teknikal dan Vokasional
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: ridzwan@ftv.upsi.edu.my

Mohd Hafiz Md Hanif
Fakulti Pembangunan Manusia
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: mohd_hafiz@fpm.upsi.edu.my

Enah Ali
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia
Aras 1-4, Blok E8, Kompleks E,
62604 Putrajaya, MALAYSIA.
E-Mel: enah.ali@moe.gov.my