

## **Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

**Denny Lumban Toruan<sup>1</sup>, C.V. Latupapua<sup>2</sup>, G.M. Pentury<sup>\*3</sup>**

*1.2.3 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pattimura*

### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan rendahnya komitmen organisasional karyawan yang diduga dipengaruhi oleh kurang optimalnya pemberdayaan karyawan dan penerapan keadilan organisasional, serta kepuasan kerja sebagai faktor yang berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik random sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasional secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

**Kata Kunci:** *Pemberdayaan Karyawan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional*

### **Abstract**

This research is motivated by the problem of low employee organizational commitment, which is suspected to be influenced by suboptimal employee empowerment and the implementation of organizational justice, as well as job satisfaction as a factor that plays a role in strengthening this relationship. The purpose of this study is to analyze the influence of employee empowerment and organizational justice on organizational commitment through job satisfaction at PT Pos Indonesia (Persero) Ambon Main Branch Office. The research method used a quantitative approach, with data collection through distributing questionnaires to employees. The research sample was determined using random sampling. Data analysis was conducted using path analysis to test the direct and indirect effects between variables. The results indicate that employee empowerment has no effect on organizational commitment. Organizational justice and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. Employee empowerment and organizational justice have a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, employee empowerment and

organizational justice indirectly influence organizational commitment through job satisfaction as a mediating variable.

**Keywords:** Employee Empowerment, Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Copyright (c) 2026 G.M. Pentury

✉ Corresponding author :

Email Address: [penturygm@gmail.com](mailto:penturygm@gmail.com)

## PENDAHULUAN

PT. POS dalam menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif perlu membenahi diri, salah satu usaha yang dilakukan adalah melakukan penyesuaian diri dengan pelanggannya. Oleh demikian fleksibilitas PT. POS sangat diperlukan dalam situasi seperti ini. Seperti peningkatan kualitas pelayanan. Selain itu PT. POS dapat melakukan perubahan teknologi komunikasi yang sesuai dengan kemajuan zaman .

PT POS Indonesia dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia (pegawai) adalah merupakan salah satu faktor utama dalam pengembangan dan merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi atau instansi. Pengembangan sumber daya yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Misalnya pemberdayaan karyawan, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan yang produktif dan berkomitmen. Khan (2007:54) mendefinisikan pemberdayaan karyawan adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya karyawan yang berkualitas, memiliki memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan menejemen, meningkatkan mutu karyawan, untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadi karyawan yang produktif.

Kinerja yang baik dan etika seseorang pegawai dapat diraih dengan komitmen organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi mendorong munculnya kinerja secara optimal. Robbins dan Judge (2017:47) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen merupakan sikap kerja yang penting karena setiap karyawan memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi mengenai apa yang adil di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2017:144). Karyawan yang merasa diberlakukan adil oleh perusahaan, cenderung untuk mengembangkan dan memelihara hubungan dengan perusahaan dan besar kemungkinan karyawan akan memiliki komitmen tinggi dan berdampak terhadap kinerja. Keadilan organisasi sangat membantu dalam pencapaian etika, model dan perilaku pegawai di dalam organisasi. Keadilan yang terjadi apabila mampu untuk memberikan sebuah perlakuan seimbang antara hak dan kewajiban. Oleh sebab itu untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan yang adil harus memiliki kompetensi serta penuh loyalitas

terhadap tanggung jawab dalam menjalankan peran dan fungsi yang telah diterapkan sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi secara optimal.

Jika pegawai merasakan bahwa sangat diberdayakan pada organisasi serta memberikan kesempatan untuk memperoleh peluang untuk menduduki jabatan tertentu, hal ini akan memberikan rasa kepuasan bagi pegawai. Kepuasan kerja pada PT POS Indonesia Kantor Cabang Utama Ambon berupa adanya pengaruh lingkungan yang baik akan memberikan kepuasan kerja dengan cara menghargai pegawainya dalam segala hal. Dengan mengungkapkan bahwa kepuasan akan juga akan disebabkan oleh lingkungan kerja yang lebih menyenangkan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sebagaimana yang telah digambarkan oleh PT Pos Indonesia Kantor Cabang Utama Ambon dalam upaya mengatasi permasalahan yang dihadapi terutama berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, adanya rasa keadilan, dan memiliki kepuasan terhadap organisasi dalam upaya membangun komitmen pegawai, hal ini juga telah digambarkan oleh beberapa peneliti dalam penelitian terdahulu dalam melihat permasalahan yang sama pada beberapa objek penelitian.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia Cabang Ambon umumnya berkaitan dengan keterbatasan infrastruktur dan kondisi geografis wilayah kepulauan seperti Maluku. Distribusi kiriman sering mengalami keterlambatan karena akses transportasi antar pulau yang terbatas, bergantung pada jadwal kapal atau penerbangan yang tidak selalu rutin. Selain itu, cuaca ekstrem juga kerap menjadi hambatan dalam proses pengiriman, sehingga berdampak pada ketepatan waktu layanan kepada masyarakat.

Penelitian dari Sitorus et al (2023) menganalisis hubungan antara keadilan organisasional, pemberdayaan karyawan, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasional. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis data melalui Regresi Linier Berganda, penelitian ini melibatkan 51 karyawan PT. BPR NBP 33 Kantor Pusat Batang Kuis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. BPR NBP 33 Kantor Pusat Batang Kuis. Lebih lanjut, penelitian dari Magdalena et al., (2023) menjelaskan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya ketika karyawan merasakan keadilan yang dilakukan oleh organisasi, maka semakin kuat komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Bank Lampung Sidomulyo. Tetapi ada juga penelitian dari Vidya et al., (2022) menjelaskan bahwa keadilan organisasional tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Kantor Kecamatan Gampengrejo Kab. Kediri.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah pemberdayaan karyawan, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?, 2) Apakah pemberdayaan karyawan, dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?, 3) Apakah pemberdayaan karyawan, dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan pemberdayaan karyawan dan keadilan organisasional sebagai variabel independen yang memengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi, sehingga mampu menjelaskan tidak hanya hubungan langsung tetapi juga mekanisme psikologis yang mendasarinya. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada konteks organisasi jasa milik negara, khususnya PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, yang masih terbatas dalam kajian sebelumnya, sehingga memperkaya literatur mengenai perilaku organisasi di sektor BUMN pada tingkat cabang di wilayah Indonesia timur.

## METODOLOGI

### Jenis Penelitian

*Explanatory research* (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengklasifikasi dan mendefinisikan suatu masalah secara lebih tepat (Sarwono, 2008:57).

Penelitian ini dilakukan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon pada tahun 2025.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon yang berjumlah 75 pegawai. Sampel penelitian dalam penelitian ini adalah 43 orang responden.

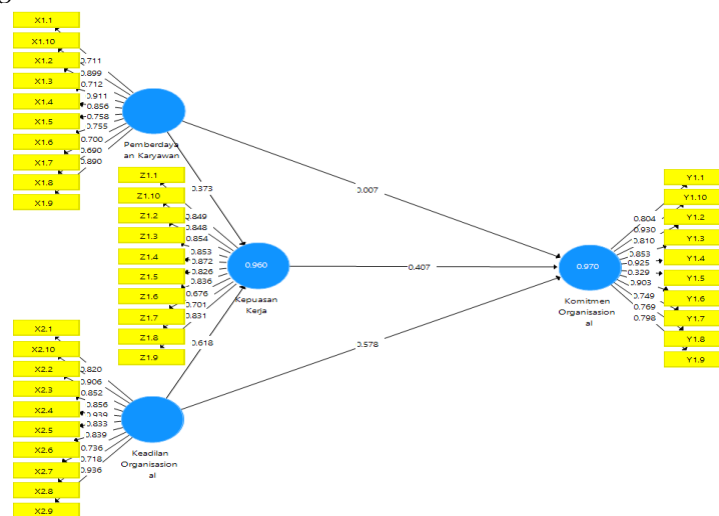
### Teknik Analisis Data

PLS adalah suatu teknik statistik multivariat yang bisa untuk menangani banyak variabel. Menurut Geladi dan Kowalski (1986) dalam Budi (2011), PLS merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama karena metode PLS bersifat lebih *robust*, artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) merupakan tahap analisis dalam metode SEM berbasis PLS (Partial Least Squares) untuk menilai apakah indikator (pertanyaan/kuesioner) benar-benar mengukur konstruk/variabel yang dimaksud. Untuk mengetahui indikator benar-benar mengukur variabel dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1. Hasil PLS Algorithm



Outer model digunakan untuk pengukuran validitas dan reabilitas suatu kuesioner dalam suatu penelitian. Uji validitas digunakan untuk mengetahui keaslian dari pada variabel-variabel yang ada dalam penelitian, pengujian ini meliputi validitas konvergen, validitas Discriminan, dan Uji Reliabilitas.

Validitas Discriminan (*Discriminant Validity*) dilakukan untuk memastikan dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Untuk mengukur validitas Discriminan dapat digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas Discriminant jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel yang lainnya. Berikut tabel dibawah ini menunjukkan hasil *discriminant validity*.

Tabel 1. Discriminant Validity (Fornel Larcker Criterium)

Variable	Keadilan Organisasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Pemberdayaan Karyawan
Keadilan Organisasional	0.846			
Kepuasan Kerja	0.973	0.817		
Komitmen Organisasional	0.981	0.976	0.804	
Pemberdayaan Karyawan	0.953	0.962	0.949	0.793

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat keadilan organisasional mempunyai pengaruh sebesar 0.846, kepuasan kerja sebesar 0.817, komitmen organisasional sebesar 0.804, dan pemberdayaan karyawan sebesar 0.793, dengan demikian nilai dari masing-masing variabel diatas 0.70, maka dapat disimpulkan data memiliki Discriminant validity yang baik.

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur atas bawah dari nilai reliabilitas sebuah konstruk, sedangkan composite reliability mengukur nilai yang sebenarnya reliabilitas (reliabel) suatu konstruk. Suatu variabel dapat dikatakan memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.70 dan reliabilitas melebihi 0.80 berarti dinyatakan baik. Ada dua cara untuk menguji konstruk agar dapat dinyatakan reliable yaitu dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* lebih dari 0.70. dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2. Cronbach's alpha dan nilai Composite reliability

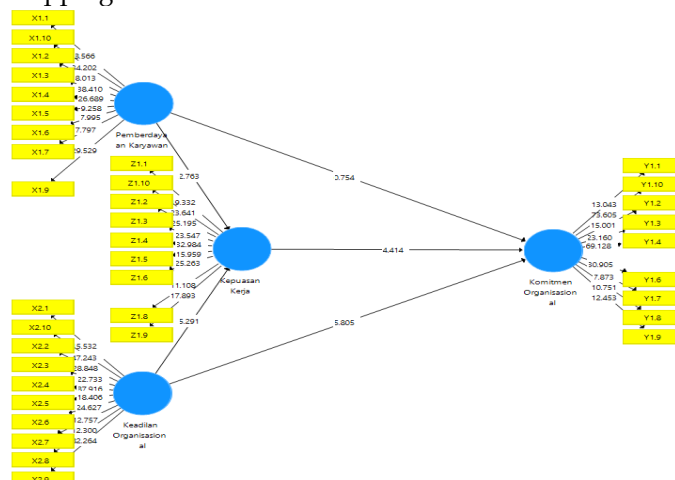
Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keadilan Organisasional	0.955	0.962
Kepuasan Kerja	0.944	0.952
Komitmen Organisasional	0.933	0.946
Pemberdayaan Karyawan	0.932	0.944

Berdasarkan tabel 2 diatas menunjukkan bahwa butir dari pernyataan variabel keadilan organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan pemberdayaan karyawan dinyatakan reliable. Dimana nilai *cronbach's alpha* dari setiap variabel lebih dari 0,70 dan dikategorikan baik karna melebihi 0.80, maka dapat disimpulkan bahwa telah memenuhi syarat *composite reliability* yang dimana memiliki nilai reliabilitas yang begitu tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) adalah tahap analisis dalam SEM (Structural Equation Modeling) untuk menilai hubungan antar variabel laten (konstruk) dalam suatu model penelitian.

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikasinya nilai *t-statistic* setiap *path*. Adapun model structural penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Gambar 2. Hasil PLS Boothstrapping



Untuk menilai signifikansi dari model prediksi dalam pengujian model structural, dapat dilihat dari nilai *t-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. *Path Coefficient (Mea, STDEV, t-Values)*

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan => Komitmen Organisasional	0.079	0.754	0.451	Tidak Signifikan
Keadilan Organisasional => Komitmen Organisasional	0.496	5.805	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja => Komitmen Organisasional	0.422	4.414	0.000	Signifikan
Pemberdayaan Karyawan => Kepuasan Kerja	0.335	2.763	0.006	Signifikan
Keadilan Organisasional => Kepuasan Kerja	0.650	5.291	0.000	Signifikan
Pemberdayaan Karyawan (X1) => Kepuasan (Z) => Komitmen (Y)	0.141	3.129	0.002	Signifikan
Keadilan Organisasional (X2) => Kepuasan (Z) => Komitmen (Y)	0.274	2.992	0.003	Signifikan

Nilai *original sample* dari pemberdayaan karyawan terhadap kinerja sebesar 0.079 dengan P (value)  $0.000 < 0.451$  dan nilai t-statistik dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional adalah  $0.754 < 2.01$ , hal ini berarti H1 ditolak sehingga dapat dikatakan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kemudian nilai *original sample* dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0.496 dengan  $P$  (value)  $0.000 < 0.05$  dan nilai  $t$ -statistik dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional adalah  $5.805 > 2.01$  hal ini berarti  $H_2$  diterima sehingga dapat dikatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Original sample dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0.422 dengan  $P$  (value)  $0.000 < 0.05$  dan nilai  $t$ -statistik dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah  $4.414 > 2.01$  hal ini berarti  $H_3$  diterima sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Sedangkan nilai *original sample* dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.335 dengan  $P$  (value)  $0.006 < 0.050$  dan nilai  $t$ -statistik dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja adalah  $2.763 > 2.01$ . hal ini membuktikan bahwa  $H_4$  diterima sehingga dapat dikatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian nilai *original sample* dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0.650 dengan  $P$  (value)  $0.000 < 0.050$  dan nilai  $t$ -statistik dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja adalah  $5.291 > 2.01$  hal ini berarti  $H_5$  diterima sehingga dapat dikatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui bahwa hubungan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai  $t$ -statistik 3.129 dan  $P$  (Value)  $0.002 < 0.05$ , ini berarti kepuasan kerja berperan sebagai partial mediation. Dikatakan full mediasi (mediasi penuh) terjadi ketika pengaruh variabel independen pemberdayaan karyawan terhadap variabel dependen komitmen organisasional menjadi tidak signifikan, setelah memasukkan mediator kepuasan kerja sehingga seluruh pengaruh terjadi melalui mediator tersebut

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai  $t$ -statistik 2.992 dan  $P$  (Value)  $0.003 < 0.05$  hal ini berarti kepuasan kerja berperan sebagai partial mediation. Dikatakan parsial mediasi (mediasi sebagian) terjadi ketika pengaruh langsung variabel independen keadilan organisasional terhadap variabel dependen komitmen organisasional tetap signifikan meskipun mediator kepuasan kerja dimasukkan, yang berarti hubungan tersebut terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator.

### **Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, hal ini dapat dilihat dari  $t$ -statistic 0.754 lebih kecil dari  $t$ -tabel 2.01, yang berarti tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa pemberdayaan bagi para karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon belum memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Tidak berpengaruhnya pemberdayaan karyawan (makna, kompetensi, pengendalian diri, dan dampak) terhadap komitmen organisasional di PT POS Indonesia (Persero) KCU

Ambon menunjukkan bahwa pemberdayaan belum dirasakan secara substansial dan strategis oleh karyawan. Komitmen organisasional lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan normatif khas organisasi BUMN dibandingkan faktor psikologis individu.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mengatasi permasalahan mengapa pemberdayaan tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional karena karyawan belum benar-benar merasakan peningkatan kewenangan atau partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam hasil penelitian, meskipun karyawan PT POS Indonesia (Persero) KCU Ambon diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan sehari-hari, pengambilan keputusan strategis tetap berada di tangan pimpinan. Pada PT POS Indonesia (Persero) KCU Ambon, struktur organisasi cenderung birokratis dan hierarkis. Dalam sistem seperti ini keputusan masih terpusat pada pimpinan, ruang inisiatif karyawan terbatas, dan karyawan hanya menjalankan prosedur. Pada PT POS Indonesia (Persero) KCU Ambon, sebagian besar pekerjaan bersifat administratif, operasional, dan mengikuti standar prosedur.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan melalui indikator-indikator tersebut seharusnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, peningkatan pemberdayaan karyawan di PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon diharapkan mampu memperkuat komitmen karyawan dalam mendukung tujuan dan keberlangsungan organisasi.

Dapat dikatakan bahwa semakin menurun tingkat pemberdayaan karyawan di PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, maka semakin menurun pula komitmen organisasional karyawan. Pemberdayaan karyawan yang baik akan menciptakan rasa memiliki, kepercayaan, dan keterikatan emosional yang mendorong karyawan untuk tetap setia, bekerja dengan sungguh-sungguh, serta mendukung keberhasilan organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organissional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 5.805 lebih besar dari t-tabel 2.01, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa keadilan sangat dirasakan oleh para karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon sangat memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Penelitian ini sangat didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Christiani Sitorus et al., (2023), Novia et al., (2022), dan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, Hayati, dan Aditya (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Keadilan organisasional menjadi faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Paradina, dan Wijayati (2022), dan penelitian yang dilakukan oleh Magdalena, Rahayu, Wibaselppa, dan Ermawati (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap

komitmen organisasional. Rendahnya variasi persepsi keadilan atau dominannya komitmen berkelanjutan dapat menyebabkan tidak ditemukannya pengaruh signifikan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa keadilan organisasional yang meliputi kesetaraan, kebutuhan, perbandingan sosial, konsistensi, netralitas, akurasi informasi, representasi suara, respek dalam komunikasi, kejujuran informasi, serta penjelasan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon. Semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan karyawan, maka semakin kuat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Penerapan keadilan organisasional di PT Pos Indonesia Cabang Ambon melalui pembagian kerja yang adil, sistem penilaian yang objektif, dan komunikasi yang terbuka dan menghargai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 4.414 lebih besar dari t-tabel 2.01, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja sangat dirasakan oleh para karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon sangat memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen karyawan bagi peningkatan kinerja organisasi PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan sangat menentukan kuat atau lemahnya komitmen organisasional, yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berkontribusi secara optimal, dan menerima nilai-nilai organisasi. Pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, kepuasan kerja karyawan tercermin melalui sembilan indikator berikut yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama, dan Septiani (2020), dan penelitian yang dilakukan oleh Novia et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Dalam organisasi jasa seperti PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan sikap positif, semangat kerja tinggi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Kepuasan kerja yang tercermin melalui kesetaraan, pemenuhan kebutuhan, perbandingan sosial yang adil, konsistensi kebijakan, netralitas pimpinan, akurasi dan kejujuran informasi, representasi suara, komunikasi yang sopan, serta penjelasan keputusan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin kuat pula komitmen mereka terhadap organisasi.

### **Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 2.763 lebih besar dari t-tabel 2.01, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa pemberdayaan bagi para karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini antara lain Radiana Fitriati (2020) bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan indikator pemberdayaan karyawan dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang dirasakan karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertolakbelakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Paradina, dan Wijayati (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat terjadi karena pemberdayaan yang tidak diiringi dukungan nyata, penghargaan, atau sistem yang fleksibel tidak cukup kuat meningkatkan kepuasan kerja.

Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon artinya semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemberdayaan meningkatkan rasa dihargai, otonomi, motivasi, dan makna kerja yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja. Oleh karena itu manajemen perlu terus meningkatkan praktik pemberdayaan melalui pelibatan karyawan, pelatihan, serta komunikasi yang terbuka guna mempertahankan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 5.291 lebih besar dari t-tabel 2.01, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa keadilan organisasional bagi para karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Adapun penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini Paradina, dan Wijayati (2022) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Siregar, Syahputra, dan Nasution (2020) mengatakan keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan indikator keadilan organisasional dan dukungan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang dirasakan karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Keadilan dalam distribusi, prosedur, dan interaksi meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan, serta kenyamanan kerja. Dengan demikian pihak manajemen perlu menjaga transparansi, konsistensi kebijakan, dan perlakuan yang adil untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara pemberdayaan karyawan (X1) terhadap komitmen organisasional (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi memiliki nilai P (Value) sebesar 0.002 nilai ini lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  ( $0.002 < 0.05$ ). Dengan nilai t-statistik adalah 3.129 artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja dalam bekerja para karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan komitmen karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon.

Pemberdayaan karyawan yang efektif akan menciptakan perasaan dihargai dan dipercaya oleh organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya sikap positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Seibert et al., (2004) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya pada organisasi sektor jasa.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, pemberdayaan karyawan yang didukung oleh kepuasan kerja diyakini mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh, artinya kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional, yang sebelumnya pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat pemberdayaan, semakin tinggi kepuasan kerja, dan pada akhirnya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon**

Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasional (X2) terhadap komitmen organisasional (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi memiliki nilai P (Value) sebesar 0.003 nilai ini lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  ( $0.003 < 0.05$ ). Dengan nilai t-statistik adalah 3.129 artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja dalam bekerja para karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan komitmen karyawan PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon

Dalam konteks penelitian di PT POS Indonesia Cabang Utama Ambon, mediasi parsial menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi langsung meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, keadilan tersebut juga meningkatkan kepuasan kerja pegawai, pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan mamun, meskipun kepuasan kerja meningkat, pengaruh keadilan terhadap komitmen tetap ada secara langsung, sehingga kepuasan kerja hanya memediasi sebagian pengaruh tersebut.

Bagi manajemen PT POS Indonesia Cabang Utama Ambon, temuan mediasi parsial berarti meningkatkan keadilan organisasi akan langsung memperkuat komitmen pegawai, keadilan juga perlu diarahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja, karena kepuasan tersebut ikut memperkuat komitmen, upaya meningkatkan komitmen pegawai tidak cukup hanya melalui kepuasan kerja, tetapi juga melalui penerapan sistem organisasi yang adil.

## SIMPULAN

Disimpulkan bahwa: 1) Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, ini menunjukkan bahwa pemberdayaan belum dirasakan secara substansial dan strategis oleh karyawan, 2) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, 4) Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, 5) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, 6) Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon, dan 7) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja karyawan pada PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Ambon. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial yang menghubungkan antara keadilan organisasional dan komitmen organisasional.

## Referensi :

- Cahyani Nurmilanti., Sri Hayati., & Andi Muhammad Aditya. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 603-611.
- Desniari Kadek., & A. A, Sagung Kartika Dewi. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1401-1424.
- Edison Yohny Anwar., & Imas, K. (2016). *MSDM Strategi dan Perubahan Dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Orhanisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Fitriati Radiana. (2020). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *e-journal.ikip-veteran*, 28(1), 24-32.
- Hidayat, A. R., Budiwidodo, S., Suherli, E., & Chandrasari, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di SMK Ibnu Khaldun Yayasan Mansyur Al-Makki). *Journal of Economics and Business UBS*, 14(2), 157-175.

- Isnanto Indra Dwi., & I Gusti Ayu Manuati Dewi. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Rganasional Karyawan. *Jurnal Harian Regional*, 9(1), 237-256.
- Magdalena Betty., Sri Rahayu., Anggawidia Wibaselppa., & Yusi Ermawati. (2023). Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pt. Bank Lampung Sidomulyo. Prosiding, Seminar Nasional Darmajaya, 2, 82-90.
- Mon Muhammad Donal., & Stephanie Mulyadi. (2021). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Turnover Intention dan Kepuasan kerja Sebagai Mediasi di Hotel Berbintang Kota Batam. Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Science, journal.uib, 1(1), 2165-2177.
- Paradina Aprilia Egi., & Dewie Tri Wijayati. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium, Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 18(1), 17-23.
- Pratama, R. W. (2025). *Peran Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Dki Jakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Pratama Octavianus Sumardana., & Kadek Mega Dwi Septiani. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 161.168.
- Putra I Gede Edi Sastrawan Mahadi., & Ayu Desi Indrawati. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2010-2040.
- Putri, A. V., & Ardana, I. K. (2016). *Pengaruh motivasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. HD Motor 99 Denpasar* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Rato Karolus Wulla., & Abdul Rahmat. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 295-306.
- Saputra I Made Angga., & I Made Artha Wibawa. (2018). Pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3201-3229.
- Siregar Zulkifli Musannip Efendi., Rizki Syahputra., & Siti Lam'ah Nasution. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP*, 4(2), 82-92.
- Sitorus Christiani., Rasmulia Sembiring., & Junika Napitupulu. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi, Pemberdayaan Karyawan Dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. BPR Nbp 33 Kantor Pusat Batang Kuis. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 9(1), 58-73.
- Suwenti Ana., & Supri Wahyudi Utomo. (2017). Pengaruh pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi Pada PT (PERSERO) TRANS-JBTB APPMADIUN. *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 5(1), 666-681.
- Vidya Vivi., Prambudia, A., Rafikhein Novia A., & Erwin Syahputera. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Kecamatan Gampengrejo Kab. Kediri. *Journal of Academic & Multidicipline Research*, 2(2), 15-21.
- Wahyuni, W. (2023). *Pengaruh Kepribadian Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Ut Rahman* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).URNAL OF ACADEMIC & MULTIDICIPLINE RESEARCH