

## **PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEADILAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA (STUDI PADA PT INTI GRAFIKA PAPERINDO DENPASAR)**

**Putu Prasitaning Ayu Saraswati<sup>1\*</sup>, Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari<sup>2</sup>,  
I Gede Aryana Mahayasa<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>*Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia,  
Denpasar - Bali, Indonesia*

*\*corresponding author email: [ayusaraswati1612@gmail.com](mailto:ayusaraswati1612@gmail.com)*

### **How to cite (in APA style):**

Putu Prasitaning Ayu Saraswati, Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari, I Gede Aryana Mahayasa (2023). Peningkatan Komitmen Organisasional Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Inti Grafika Paperindo Denpasar). *Warmadewa Management and Business Journal*, Vol 5 (No2), Pages 116-124

### **Abstract**

*Human resources who are loyal, satisfied, consistent with organizational goals and values tend to maintain an organization's membership beyond the specified tasks can be an important factor in organizational effectiveness. This study aims to understand the effect of organizational justice and job satisfaction on the organizational commitment of PT Inti Grafika Paperindo in Denpasar. The research method used is quantitative. The research location is at PT Inti Grafika Paperindo in Denpasar. The sample used was 39 respondents. The data analysis techniques used are Validity Test, Reliability, Classical Assumptions, Multiple Linear Regression, Coefficient of Determination, t Test and F Test. Based on the results of the study, it was found that organizational justice has a significant positive effect on organizational commitment, job satisfaction has a significant positive effect on organizational commitment, and simultaneously organizational fairness and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. The magnitude of the independent variable's influence on organizational commitment was 74.2%. The advice in this study is that PT Inti Grafika Paperindo should always be fair to employees and increase employee job satisfaction and make salary policies that are in accordance with the tasks carried out by employees.*

**Keywords:** *Organizational Justice ; Job Satisfaction ; Organizational Commitment*

### **Abstrak**

Sumber daya manusia yang loyal, puas, konsisten dengan tujuan dan nilai organisasi cenderung mempertahankan organisasi keanggotaan yang dimiliki di luar tugas yang ditentukan dapat menjadi faktor penting dalam efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Lokasi penelitian

di PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar. Sampel yang digunakan sebanyak 39 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji Validitas, Reabilitas, Asumsi Klasik, Regresi Linier Berganda, Koefisien Determinasi, Uji t dan Uji F. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dan secara simultan keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap komitmen organisasional adalah 74,2%. Saran dalam penelitian ini adalah PT Inti Grafika Paperindo hendaknya selalu bersikap adil kepada karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membuat kebijakan gaji yang sesuai dengan tugas yang di kerjakan karyawan.

**Kata kunci: Keadilan Organisasional ; Kepuasan Kerja ; Komitmen Organisasional**

## **Pendahuluan**

Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Hal ini ditandai dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat, penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi ([Suma & Lesha, 2013](#)). Menurut ([Atak, 2011](#)) komitmen organisasional juga dapat didefinisikan sebagai sikap yang melibatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan melibatkan internalisasi tujuan dan sasaran dan kemauan karyawan untuk berperan dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Keadilan organisasi dan komitmen organisasional ditemukan sangat berkorelasi, juga terungkap bahwa keadilan organisasi merupakan prediktor komitmen organisasional ([Buluc & Ahmet, 2014](#)). Keadilan organisasi didefinisikan sebagai gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja ([Robbins, 2015](#)). Keadilan organisasi merupakan sejauh mana anggota organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka ([Saldanha et al., 2019](#)).

Hasil penelitian ([Jawad., et al, 2018](#)) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa diperoleh ([S. A. M & Sabaghan, 2010](#)), serta penelitian yang dilakukan oleh ([Karim & Rehman, 2012](#)), bahwa ditemukan pengaruh kuat antara keadilan organisasi dan komitmen organisasional yang dirasakan. Karyawan harus diberi informasi secara teratur mengenai prosedur yang ada dan teknik pelaksanaannya. Kebijakan, prosedur dan pelaksanaan harus adil dan tidak bias. Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap kebijakan organisasi serta prosedur pelaksanaannya akan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan komitmen organisasional di dalam perusahaan ([M. R. Testa, 2001](#)).

Kepuasan kerja menurut ([Hasibuan, 2014](#)) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Apabila seorang karyawan merasa mendapatkan

kepuasan yang tinggi dari pekerjaan yang selama ini dilakukan, maka karyawan akan merasa senang dan nyaman dengan organisasi tersebut.

Hasil penelitian ([Hyeji et al., 2012](#)) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa juga diperoleh ([Susanj & Jakopec, 2012](#)) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirakan oleh karyawan, akan semakin tinggi pula komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan ([Karim & Rehman, 2012](#)). Hasil penelitian dari ([Karim & Rehman, 2012](#)), ([Mahayasa et al., 2018](#)) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

PT. Inti Grafika Paperindo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjualan perlengkapan cetak, sablon dan kantor yang beralamat di Jalan Teuku Umar No. 233, Dauh Puri, Denpasar Barat. Berdasarkan hasil observasi peneliti, dalam perusahaan tersebut permasalahan yang muncul seperti kecenderungan karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh pimpinan, peraturan perusahaan yang kurang dipahami karyawan terlebih lagi tidak adanya reward yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berprestasi, sehingga berpengaruh pada kepuasan karyawan tersebut dalam bekerja. Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan sehingga karyawan yang memiliki masa kerja yang lama cenderung memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Masa kerja karyawan terbanyak kisaran 3-5 tahun dengan persentase 41% sedangkan menurut ([Hadiyani, dkk, 2012](#)) menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja 0-6 tahun memiliki komitmen organisasi yang lemah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan pada PT Inti Grafika Paperindo masih memiliki komitmen organisasional yang rendah. Selain itu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo yaitu karena adanya permasalahan terkait kepuasan karyawan dalam bekerja.

Tidak puasnya karyawan tersebut pada perusahaan dapat membuat karyawan merasa malas dan tidak nyaman dalam bekerja sehingga menyebabkan berkurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dan dapat berpengaruh pada keberlangsungan perusahaan kedepannya. tingkat absensi karyawan di PT. Inti Grafika Paperindo tahun 2021 rata-rata sebesar 4.14% ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi karena menurut ([Ardana et al., 2012](#)) menyatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, diatas 3 sampai 10% dianggap tinggi. Tingkat absensi karyawan di PT Inti Grafika Paperindo menunjukan lebih dari 3% dan ini berarti terdapat indikasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan tersebut. Setelah menelaah data dan hasil wawancara oleh beberapa karyawan, permasalahan yang terjadi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu faktor dari segi komitmen karyawan terhadap organisasi, masalah pekerjaan seperti lingkungan kerja yang tidak nyaman, beban pekerjaan, peraturan perusahaan, tidak adanya motivasi kerja, keadilan dalam perusahaan, dan kepuasan karyawan. Karyawan yang tidak memiliki komitmen pada pekerjaan cenderung akan mencari alasan untuk tidak masuk kerja. ([Safitri, 2014](#)) mengungkapkan dalam mencapai tujuan bersama dan individu, perusahaan harus

memiliki komitmen yang tinggi dari para karyawannya, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak instansi terkait.

### **Telaah Litaratur dan Kajian Pustaka** **Komitmen Organisasional**

([Moorhead and Griffin, 2013](#)) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

### **Keadilan Organisasi**

Menurut ([Robbin and Judge, 2015](#)), keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

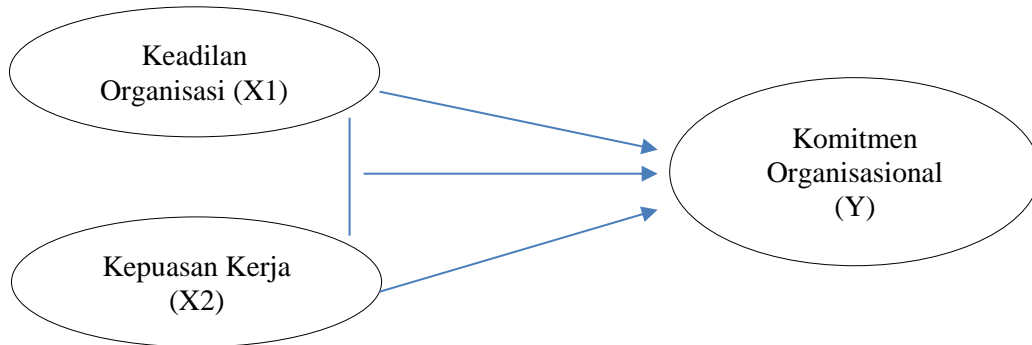
([Schemerhorn et al, 2010](#)) memaparkan definisi kepuasan kerja sebagai tingkat sejauh mana seseorang merasakan perasaan positif ataupun negatif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut ([Luthans, 2006](#)) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting.

Dari fenomena dan penelitian terdahulu tersebut maka dapat disusun hipotesis penelitian H1 : Diduga keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar. H2 : Diduga kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar. H3 = Diduga keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar.

### **Metode Penelitian**

Data primer yang didapatkan dalam penelitian ini adalah aktivitas usaha dan data yang diperoleh dari hasil kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT Inti Grafika Paperindo sebanyak 40 orang diluar pimpinan dan general manajer karena pimpinan dan general manajer merupakan pemilik perusahaan. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah teknik sampling jenuh. Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 39 orang (tidak termasuk peneliti). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuesioner, studi dokumentasi dan kepustakaan. Teknik uji yang digunakan yaitu uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji signifikan parsial (uji t) dan uji F. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang dalam penelitian ini dirumuskan untuk mengetahui Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT Inti Grafika

Paperindo di Denpasar. Terdapat 2 variabel bebas yaitu keadilan organisasi (X1), kepuasan kerja (X2) dan variabel terikat yaitu komitmen organisasional (Y).



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig   |
|---------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|-------|
|                     | B                           | Std. Error |                                   |       |       |
| 1 (Constant)        | 4,968                       | 1,544      |                                   | 3,218 | 0,003 |
| Keadilan Organisasi | 0,280                       | 0,115      | 0,388                             | 2,442 | 0,020 |
| Kepuasan Kerja      | 0,244                       | 0,076      | 0,508                             | 3,194 | 0,003 |

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, dapat diketahui persamaan regresinya menjadi  $Y = 4,968 + 0,280X1 + 0,244X2 + e$ . Interpretasi dari koefisien regresi :  
 $a = 4,968$  secara statistik menunjukkan bahwa nilai constant sebesar 4,968 yang artinya apabila variabel keadilan organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) tidak mengalami perubahan maka komitmen organisasional akan sebesar konstan 4,968.

$b1 = 0,280$  secara statistik menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel keadilan organisasi (X1) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 0,280 yang artinya setiap terjadi kenaikan (adanya) keadilan organisasi sebesar satu satuan maka akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional sebesar 0,280 satuan dengan syarat variabel lain diasumsikan sama tidak mengalami perubahan.

$b2 = 0,244$  secara statistik menunjukkan ada pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja (X2) terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 0,244 yang artinya setiap terjadi kenaikan (adanya) kepuasan kerja sebesar satu satuan maka akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional sebesar 0,244 satuan dengan syarat variabel lain diasumsikan sama tidak mengalami perubahan.

**Tabel 2. Hasil Uji Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .862 <sup>a</sup> | .742     | .728              | 2.407                      |

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas koefisien determinasi yang ditunjukkan dari nilai R Square sebesar 0,742. Hal ini berarti 74,2% variasi variabel komitmen organisasional (Y) dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen keadilan organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2). Sedangkan sisanya (100% - 74,2% = 25,8%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model penelitian.

#### Uji Signifikan Parsial (Uji t-Test)

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung = 2,442 dibandingkan dengan nilai ttabel = 2,028 dan nilai signifikansi = 0,020 dengan nilai  $\alpha = 0,05$ , maka ternyata nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel, dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai  $\alpha$ , sehingga berada pada daerah penolakan H0. Dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional (Y) diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ([Oceani & Sriathi, 2015](#)), ([Sancoko & Pangabea, 2015](#)) dan ([Suliman & Kathairi, 2013](#)) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai thitung = 3,194 dibandingkan dengan nilai ttabel = 2,028 dan nilai signifikansi = 0,003 dengan nilai  $\alpha = 0,05$ , maka ternyata nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel, dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai  $\alpha$ , sehingga berada pada daerah penolakan H0. Dengan demikian H0 ditolak dan H2 diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional (Y) diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ([Tsai & Huang, 2007](#)), ([Pramitha dkk. \(2013\)](#)), ([Tania & Sutanto, 2013](#)), ([Dewi et al., 2023](#)) dan ([Karakhus et al., 2014](#)) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### Uji Signifikan Simultan (Uji F-Test)

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh secara simultan variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai Fhitung = 51,843 dibandingkan dengan nilai Ftabel = 3,26 dan nilai signifikansi = 0,000 dengan nilai  $\alpha = 0,05$ . Maka ternyata nilai Fhitung lebih besar dari nilai Ftabel, dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai  $\alpha$ , sehingga

berada pada daerah penolakan H<sub>0</sub>. Dengan demikian H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>3</sub> diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan organisasi (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y) teruji kebenarannya. Hal ini berarti semakin baik keadilan organisasi dan kepuasan kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo di Denpasar. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fajar & Rohendi, 2016) dan (Saputra & Wibawa, 2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### Simpulan

Hasil kesimpulan dalam penelitian ini yaitu 1) Keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo. 2) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo. 3) Keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Inti Grafika Paperindo. Saran bagi PT Inti Grafika Paperindo memiliki nilai rata-rata terendah, melihat hasil penelitian tersebut PT Inti Grafika Paperindo hendaknya selalu bersikap adil kepada karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pemimpin PT Inti Grafika Paperindo hendaknya selalu bersikap adil dalam memimpin bawahan, hendaknya membuat kebijakan gaji yang sesuai dengan tugas yang di kerjakan karyawan.

### Daftar Pustaka

- Anastasia, T., & Sutanto. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *Agora*, 1(3).
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bang, H., Ross, S., & Reio Thomas G Jr. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations. *Journal of Management Development*, 32(1), 96–112.
- Buluc, B., & Ahmet Melih Gunes. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *Education Administration*, 18(1), 145–152.
- Devi Safitri. (2014). Pengaruh Independensi Auditor Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening 2014. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 339–351.
- Dewi, N. P. C., Wimba, I. G. A., & IA, M. (2023). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Daya Anugrah Mandiri Cabang Tabanan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(1), 55–60.
- Fajar, C. M., & Rohendi, A. (2016). KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI YANG BERDAMPAK PADA KOMITMEN ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*, 1(1), 53–65.

- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Baha). Yogyakarta: Andi.
- Griffin, M. and. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hadiyani. M. I dkk. (2012). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Dan Efisiensi Organisasi*, 5, 157–175.
- Hutagalung, I. D. N., & Artha Wibawa, I. M. (2018). Organisasional Dan Turnover Intention Karyawan Pada Pt . Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 7(1), 221–250.
- Judge, R. and. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Karakhus, M., Ustuner, M., & Mustafa Toprak. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(1), 69–94.
- Karim, F., & Omar Rehman. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- M. R. Testa. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226–236.
- M, A. (2011). A Research On The Relation Between Organizational Commitment And Learning Organization. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5612–5616.
- M, S. A., & Sabaghan, L. R. (2010). Simple and Multiple Relationships of Organizational Justice and Organizational Commitment of I.R.Iran Sport Organization Employees. *Farsi*, 2(5), 51–59.
- Mahayasa, I. G. A., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 73. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/36160>
- Malayu. S.P Hasibuan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Oceani, N., & Sriathi, A. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN DIBAGIAN HOUSEKEEPING PADA HOTEL BALI DYNASTY RESORT KUTA. *E-Jurnal Manajemen*, 4(10).
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., & Riana, G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Polícia Nacional De Timor-Leste (Pntl). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 137. <https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i02.p02>



- Sancoko, C. A., & Pangabea, M. S. (2015). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING SEKOLAH SANTA URSULA BSD. *Jurnal MIX*, 5(1), 34–53
- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 3201–3229.
- Schermhorn, J. et al. (2010). *Organizational Behaviour* (11th ed.). Danvers: John Wiley&Sons Inc.
- Suliman, A., & Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment, and performance in developing countries. *Employee Relations*, 35(1), 98–115.
- Suma, S., & Jonida, L. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.
- Susanj, Z., & Ana Jakopec. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509–526.
- Tsai, M. T., & Chun-Chen Huang. (2007). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565–581.



