

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN DI *WINA HOLIDAY VILLA*

**I Made Dwi Indra Praditya¹
Made Surya Putra²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail:dwiindrra@gmail.com / telp: +6289 708 341 23

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*, Kuta-Bali. Penelitian ini dilakukan pada karyawan *Wina Holiday Villa*, Kuta-Bali. Sampel yang diambil sebanyak 99 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 28 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*, Kuta-Bali. Pihak hotel harus selalu memperhatikan tingkat keadilan organisasional dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan memiliki rasa berkomitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Kata Kunci: *keadilan organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of organizational justice on job satisfaction and organizational commitment of employees at Wina Holiday Villa, Kuta-Bali. This research was conducted on employees Wina Holiday Villa, Kuta-Bali. Samples taken as many as 99 respondents. The samples in this study using proportional random sampling technique. Data collected by questionnaires by using a 5-point Likert scale to measure the 28 items of questions. The analysis technique used is the Path analysis. The analysis showed that organizational justice both positive and significant impact on job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction and significant positive effect on organizational commitment. The study also proved that job satisfaction mediates the effect of organizational justice on organizational commitment of employees at Wina Holiday Villa, Kuta-Bali. The hotel must always consider the level of organizational justice and job satisfaction felt by employees. It is intended that employees have a high sense of commitment to the organization

Keywords: *organizational justice, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur utama dan sangat penting dalam aktivitas suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan efektif akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Perusahaan tidak ada artinya tanpa adanya sumber daya manusia, sebab dalam mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan manusia memiliki peran sentral dalam mengendalikan elemen-elemen lain yang ada di perusahaan seperti modal, teknologi dan uang (Indrawan dan Dewi, 2014).

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Keadilan organisasional adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Menurut Ogut *et al.* (2013) masalah keadilan dari persepsi karyawan adalah masalah yang paling penting dihadapi oleh organisasi dan segera mungkin untuk mengatasinya. Ketika karyawan percaya bahwa di tempat kerja mereka menemukan ketidakadilan, mereka akan cenderung tidak ingin melakukan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan Malik dan Naeem (2011) menemukan keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki peran dalam menentukan komitmen dari anggota terhadap lembaga. Menariknya, keadilan prosedural tidak bertindak sebagai anteseden komitmen organisasional. Keadilan merupakan suatu hal yang sangat penting pada saat ini. Persoalan ketidakadilan merupakan faktor penyebab ketidakpuasan dan apabila hal tersebut tidak segera diselesaikan maka akan dapat

menimbulkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja. Naeem *et al.* (2014) mengatakan bahwa keadilan organisasional merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari individu dalam sebuah organisasi.

Kesuksesan merupakan tujuan dari setiap organisasi dan dalam mencapai tujuan tersebut organisasi harus mempertahankan karyawannya dengan cara organisasi harus memastikan bahwa karyawan merasa puas berada dalam organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan menjadi lebih efektif dan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas (Naqvi *et al.*, 2013). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja, keadilan dan komitmen yang rendah terhadap organisasi cenderung tidak ingin mencapai tujuan organisasi dan kemungkinan juga akan mempengaruhi rekan-rekan lainnya dalam menciptakan budaya kebodohan sehingga menuntun organisasi menuju masalah yang serius (Lotfi dan Pour, 2013). Sebaliknya, karyawan akan merasa lebih puas jika mereka mendapatkan apa yang mereka harapkan. Ketika semua karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasi, maka karyawan akan memberikan respon timbal balik berupa perilaku positif terhadap organisasi. Menurut Parwita dkk., (2013) kepuasan kerja akan dirasakan karyawan pada saat pekerjaan yang diberikan kepadanya telah sesuai dengan bidang keahlian, diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dalam organisasi, serta terjalinnya hubungan kekeluargaan dengan sesama anggota dalam organisasi yang akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga individu merasa lebih baik tetap berada

dalam organisasi atau memiliki rasa berkomitmen kepada organisasi untuk menghabiskan karirnya.

Komitmen organisasional merupakan faktor penting di dalam mencapai tujuan organisasi. Peran dari anggota organisasi sangat penting dalam memajukan dan membantu organisasi di dalam pencapaian tujuannya. Keberhasilan organisasi akan terpenuhi apabila setiap anggota yang ada di dalam organisasi dapat memberikan kontribusi yang positif sehingga akan berdampak pada tercapainya tujuan bersama. Tobing (2009) mendefinisikan komitmen merupakan kondisi yang menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi individu dalam memutuskan untuk tetap bersama organisasi atau meninggalkannya. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011).

Wina Holiday Villa merupakan salah satu hotel ternama yang terletak di Kuta, Bali. *Wina Holiday Villa* bergerak dalam bidang jasa yang menyediakan pelayanan jasa bagi para konsumen seperti jasa menyewakan kamar, pelayanan spa, kolam renang, dll. *Wina Holiday Villa* ini dapat terus berkembang dan maju karena adanya dukungan semangat dan kerjasama yang baik antara pemilik, manajemen dan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki kualitas pelayanan yang baik dan profesional sangat dituntut dalam peningkatan mutu dari *Wina Holiday Villa*. Meningkatkan mutu pelayanan tidak terlepas dari

peran karyawan yang penuh semangat, memiliki persepsi keadilan terhadap organisasi, memiliki rasa puas dan memiliki rasa berkomitmen terhadap organisasi. Indikasi rendahnya keadilan organisasional yang perlu diperhatikan adalah kesulitan pekerjaan yang dilakukan karyawan tidak sebanding dengan upah yang diberikan oleh organisasi. Karyawan merasa bahwa gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Selain menunjukkan indikasi rendahnya keadilan organisasional, karyawan juga menunjukkan indikasi rendahnya kepuasan kerja pada organisasi. Indikasi rendahnya kepuasan kerja ditunjukkan dari sikap karyawan yang tidak bersemangat dan merasa bosan atas pekerjaannya. Sikap karyawan yang datang terlambat melebihi jam masuk kerja yang ditetapkan juga mengindikasikan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

Peneliti dalam hal ini ingin mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan di *Wina Holiday Villa*. Lokasi ini dipilih karena terdapat indikasi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran dan tingkat kedisiplinan karyawan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di *Wina Holiday Villa* ?; 2) Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa* ?; 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa* ?; 4) Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka dapat ditarik tujuan dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di *Wina Holiday Villa*; 2) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*; 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*; 4) Untuk menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan di *Wina Holiday Villa*.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa teori keadilan (*equity theory*) adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Teori keadilan (*equity theory*) meneliti bagaimana karyawan berperilaku atau bereaksi atas keadilan atau ketidakadilan dalam organisasi (misalnya, kepuasan kerja) serta jenis perilaku yang akan dihasilkan akibat dari keadilan atau ketidakadilan tersebut (Al-Zawahreh dan Al-Madi, 2012).

Kristanto (2015) mendefinisikan keadilan organisasional adalah persepsi individu mengenai keadilan dari keputusan yang diambil oleh atasannya. Adanya perlakuan adil yang dilakukan oleh organisasi kepada setiap karyawan akan dapat

menciptakan situasi kerja yang baik, sehingga karyawan merasa betah bekerja di perusahaan. Sutrisna dan Rahyuda (2014) menyatakan keadilan mampu mencerminkan penghargaan individu atas pekerjaan maupun keberadaannya dalam organisasi dan dari keadilan juga akan menumbuhkan rasa kepuasan kerja dalam diri individu yang akhirnya akan berdampak pada munculnya rasa berkomitmen pada organisasi. Terdapat banyak faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen karyawan, namun persepsi karyawan terhadap keadilan diakui sebagai faktor yang paling sensitif dan dihargai serta sangat dipertimbangkan oleh karyawan (Malik dan Naeem, 2011).

Naeem *et al.* (2014) berpandangan bahwa setiap karyawan menginginkan adanya keadilan dalam lingkungan kerja, seperti prosedur yang adil digunakan dalam hal penetapan imbalan, pembagian imbalan dan berinteraksi dengan atasan akan dapat membuat mereka lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Lotfi dan Pour (2013) menambahkan bahwa keadilan merupakan elemen kunci dalam hidup dan bertahan untuk berkembangnya organisasi dan karyawannya. Menurut Ibrahim dan Perez (2014) keadilan organisasional berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan keseluruhan aturan organisasi, prosedur dan kebijakan yang terkait dengan pekerjaan mereka dan hasil dari pekerjaan tersebut kemudian mempersepsikan tingkat kewajarannya. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasional, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya terlihat pada perilaku dan sikap karyawan, biasanya ditunjukkan dengan tanggapan positif dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja (Suwardi dan Utomo, 2011). Menurut Tranggono dan Kartika (2008) kegembiraan yang dirasakan karyawan akan berdampak positif kepada organisasi. Apabila karyawan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya, maka rasa senang pun akan datang, sehingga akan menimbulkan rasa aman dan nyaman untuk selalu bekerja di lingkungan kerjanya.

Naeem *et al.* (2014) mengatakan kepuasan kerja sangat penting adanya dalam organisasi karena memiliki dampak yang signifikan di berbagai bidang seperti manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, sosiologi, dll. Karyawan menerima penghargaan tidak hanya dalam bentuk gaji berdasarkan kinerja mereka saja, tetapi juga bisa dalam bentuk prestasi atau rasa kepuasan internal. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuatnya menjadi semakin setia kepada organisasi, termotivasi, merasa senang dalam bekerja, dan pada akhirnya akan tercapai tujuan perusahaan. Karyawan yang tidak puas cenderung menghindari dari tugas dan tanggung jawab, sehingga dapat mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan (Indrawan dan Dewi, 2014). Diaksa dan Dewi (2014) berpandangan sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan perhatian terhadap jumlah bonus yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan

keahlian dari masing-masing karyawan sehingga tidak ada keluhan yang bisa mengakibatkan penurunan kepuasan kerja.

Adekola (2012) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Status pekerjaan (penuh waktu atau paruh waktu) menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang bekerja dengan paruh waktu memiliki komitmen yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan penuh waktu. Komitmen organisasional dapat dilihat dari sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu organisasi. Komitmen merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011).

Keadilan organisasional akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Dehkordi *et al.* (2013) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasional yang rendah. Penemuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Demirel dan Yucel (2013) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen afektif. Pengelolaan organisasi dapat menggunakan keadilan organisasional sebagai dasar untuk memberikan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2015) pada 38 karyawan di CV. Tanaya *Fiberglass* menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penemuan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fatt *et al.* (2010) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Lotfi dan Pour (2013) yang dilakukan pada Universitas Teheran Payame Noor di Iran dengan melibatkan 260 karyawan menemukan hasil yang sama yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Penelitian dari Al-Zu'bi *et al.* (2010) yang melibatkan 229 karyawan pada perusahaan industri listrik menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki kolerasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja secara langsung dipengaruhi oleh tingkat keadilan yang dirasakan karyawan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Altahayneh *et al.* (2014) pada sekolah umum di Yordania yang melibatkan 166 guru pendidikan jasmani menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara semua dimensi keadilan organisasional dan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Ibrahim dan Perez (2014) dalam penelitian yang dilakukannya di Arab pada 28 organisasi pelayanan yang berbeda dengan responden sebanyak 174 orang, menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan secara signifikan. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Puspitawati dan Riana (2014) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Bali Hyatt Sanur dengan responden sebanyak 166 orang.

Parwita dkk. (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Dikatakan bahwa pada saat dosen merasa puas atas pekerjaannya, maka komitmen mereka akan semakin baik. penelitian ini dilakukan di Universitas Mahasaraswati dengan responden sebanyak 110 orang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Menurut Sutrisna dan Rahyuda (2014) pada penelitian yang dilakukannya di rumah sakit Tk II Udayana dengan melibatkan 95 paramedis menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan pengaruh antara keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional) terhadap komitmen organisasional. Dua elemen penting yang dapat menimbulkan rasa komitmen terhadap organisasi yaitu keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Apabila suatu instansi mampu memberikan rasa keadilan bagi setiap karyawannya maka akan timbul rasa kepuasan dari dalam diri karyawan sehingga akan menciptakan suatu komitmen yang kuat terhadap instansi tersebut. Ibrahim dan Perez (2014) juga menemukan bahwa kepuasan berperan dalam keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasional. Artinya, efek keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional diwujudkan melalui kepuasan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah asosiatif yang menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel terikat dan 1 (satu) variabel intervening. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 99 (sembilan puluh sembilan) karyawan.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus slovin.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel keadilan organisasional sebagai variabel bebas, komitmen organisasional sebagai variabel terikat sertakepuasan kerja sebagai variabel intervening. Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini peneliti adalah *Path Analysis*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir

hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori (Utama, 2012:156). Analisis jalur juga mencari besarnya pengaruh variabel *exogenous* terhadap *variable endogenous* secara simultan maupun secara parsial, menguji kecocokan model yang didasarkan data riset dan teori, menguraikan korelasi antar variabel dengan melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dan pengaruh dari faktor lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Laki-Laki	68	68,7
2	Perempuan	31	31,3
	Jumlah	99	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	20-29	42	42,4
2	30-39	36	36,4
3	40-49	17	17,2
4	50-59	4	4
	Jumlah	99	100

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	SMA/SMK	39	39,4
2	D1	11	11,1
3	D2	5	5
4	D3	19	19,2
5	S1	25	25,3
	Jumlah	99	100

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	< 1	20	20,2
2	1-9	37	37,4
3	10-19	28	28,3
4	> 19	14	14,1
	Jumlah	99	100

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 1. menunjukkan bahwa jumlah responden dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68 orang dengan persentase 68,7 persen sedangkan berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang dengan persentase 31,3 persen. Faktor jenis kelamin perlu diperhatikan karena berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sehingga ada keseimbangan antara karyawan laki-laki dan perempuan.

Mayoritas responden di *Wina Holiday Villa* berusia 20-29 tahun sebanyak 42 orang dengan persentase 42,4 persen. Faktor usia dapat menunjang kegiatan organisasi dalam menghasilkan jasa yang berkualitas, karena dengan umur produktif yang dimiliki oleh karyawan akan berkorelasi di dalam mencapai tujuan organisasi.

Tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di *Wina Holiday Villa* dominan berpendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 39 orang dengan persentase sebesar 39,4 persen. Karyawan dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 25 orang dengan persentase 25,3 persen, karyawan dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 19 orang dengan persentase 19,1 persen, karyawan dengan tingkat pendidikan D1 sebanyak 11 orang dengan persentase 11,1 persen dan karyawan dengan tingkat pendidikan D2 sebanyak 5 orang dengan persentase 5 persen. Tingkat pendidikan responden merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia.

Masa kerja karyawan di *Wina Holiday Villa* dominan memiliki pengalaman kerja pada rentan waktu 1 sampai 9 tahun dengan jumlah karyawan

sebanyak 37 orang dengan persentase 37,4 persen. Masa kerja merupakan periode waktu yang dilalui oleh karyawan dalam bekerja.

Tabel 2.
Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	X ₁	0,648	Valid
		X ₂	0,502	Valid
		X ₃	0,689	Valid
		X ₄	0,683	Valid
		X ₅	0,499	Valid
		X ₆	0,626	Valid
		X ₇	0,564	Valid
		X ₈	0,655	Valid
		X ₉	0,453	Valid
		X ₁₀	0,491	Valid
		X ₁₁	0,650	Valid
		X ₁₂	0,511	Valid
		X ₁₃	0,633	Valid
		X ₁₄	0,547	Valid
		X ₁₅	0,688	Valid
		X ₁₆	0,594	Valid
		2	Kepuasan Kerja (Y1)	Y _{1,1}
Y _{1,2}	0,668			Valid
Y _{1,3}	0,460			Valid
Y _{1,4}	0,775			Valid
Y _{1,5}	0,418			Valid
3	Komitmen Organisasional (Y2)	Y _{2,1}	0,501	Valid
		Y _{2,2}	0,685	Valid
		Y _{2,3}	0,628	Valid
		Y _{2,4}	0,427	Valid
		Y _{2,5}	0,705	Valid
		Y _{2,6}	0,443	Valid

Sumber: Data diolah, 2015

Pada Tabel 2. tersebut menyatakan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 3.
Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	0,759	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (Y1)	0,728	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Y2)	0,722	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2015

Pada Tabel 3. tersebut menyatakan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 4.
Uji Normalitas
Substruktur 1

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	99
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,728
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,664

Sumber: Data, diolah 2015

Pada Tabel 4. menunjukkannilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,728 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,664. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,664 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 5.
Uji Normalitas
Substruktur 2

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	99
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,587
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,881

Sumber: Data diolah, 2015

Pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,587 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,881. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,881 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 6.
Uji Multikolinearitas
Substruktur 2

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Organisasional (X)	0,433	2,310
Kepuasan Kerja (Y1)	0,433	2,310

Sumber: Data diolah, 2015

Hasil *output* SPSS pada Tabel 6. tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikolinearitas.

Tabel 7.
Uji Heterokedastisitas
Substruktur 1

Variabel	T	Sig.
Keadilan Organisasional (X)	-1,800	0,075

Sumber: Data diolah, 2015

Hasil *output* SPSS pada Tabel 7. tersebut menunjukkan bahwa nilai *Sig.* dari variabel Keadilan Organisasional sebesar 0,075 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas

Tabel 8.
Uji Heterokedastisitas
Substruktur 2

Variabel	T	Sig.
Keadilan organisasional (X)	1,627	0,107
Kepuasan kerja (Y1)	-2,116	0,637

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 8 menunjukkan nilai *Sig.* dari variabel Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja masing-masing sebesar 0,107 dan 0,637. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 9.
Analisis Jalur
Substruktur 1

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Keadilan Organisasional (X)	0,753	11,270	0,000
R₁ Square			0,567
F Statistik			127,023
Signifikansi			0,000

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 9 menunjukkan hasil analisis jalur substruktur 1, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_2 X + e \dots\dots\dots(1)$$

$$Y1 = 0,753X + e \dots\dots\dots(2)$$

Tabel 10.
Analisis Jalur
Substruktur 2

Variabel	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
Keadilan Organisasional (X)	0,421		3,690	0,000
Kepuasan Kerja (Y1)	0,302		2,648	0,009
R₁ Square				0,460
F Statistik				40,816
Signifikansi				0,000

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 10 menunjukkan hasil analisis jalur substruktur 2, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_1 X + \beta_3 Y1 + e \dots\dots\dots(3)$$

$$Y2 = 0,421X + 0,302Y1 + e \dots\dots\dots(4)$$

Model diagram jalur akhir dapat disusun berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2. Nilai standar eror dihitung terlebih dahulu sebelum menyusun model diagram jalur akhir sebagai berikut:

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,567} = 0,658$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,460} = 0,735$$

Hasil pengaruh eror (Pe₁) sebesar 0.658 dan pengaruh eror (Pe₂) sebesar 0,735. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2$$

$$= 1 - (0,658)^2 (0,735)^2$$

$$= 1 - (0,433) (0,540)$$

$$= 1 - 0,234 = 0,766$$

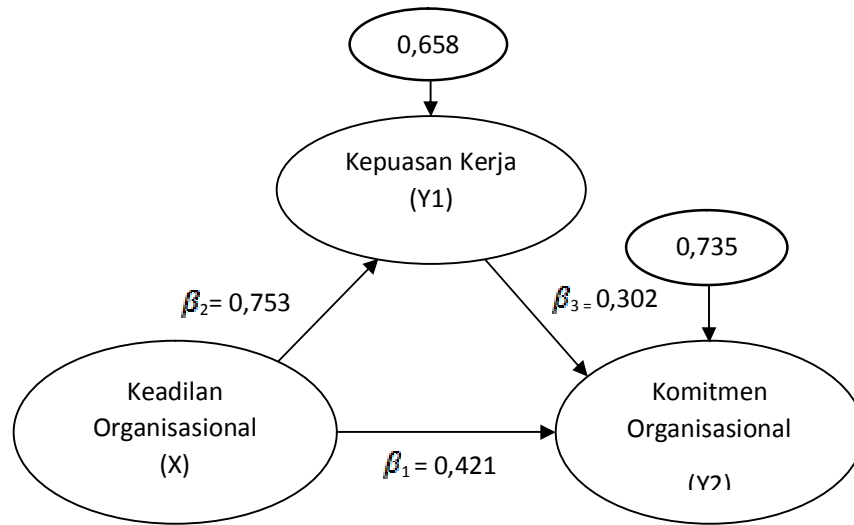
Nilai determinasi total sebesar 0,766 mempunyai arti bahwa sebesar 76,6% variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 23,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,690 yang lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 1,67 dan nilai koefisien beta 0,421. Nilai t_{hitung} 3,690 > 1,67 mengindikasikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai t_{hitung} 11,270 yang lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 1,67 dan nilai koefisien beta 0,753. Nilai t_{hitung} 11,270 > 1,67 mengindikasikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh nilai t_{hitung} 2,648 yang lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 1,67 dan nilai koefisien beta 0,302. Nilai t_{hitung} 2,648 > 1,67 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat digambarkan pada Gambar 1



Gambar 1 Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Sumber: Data diolah, 2015

Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel dapat dihitung berdasarkan diagram jalur pada Gambar 1. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 11 sebagai berikut

Tabel 11.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasional (X), Kepuasan Kerja (Y1), dan Komitmen Organisasional (Y2)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui	
		Kepuasan Kerja (Y1) ($\beta_2 \times \beta_3$)	Pengaruh Total
X → Y1	0,753	-	0,753
X → Y2	0,421	0,227	0,648
Y1 → Y2	0,302	-	0,302

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 12.
Uji Sobel

Nilai Z	Sig
2,5671	0,000

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 12 menunjukkan bahwa hasil tabulasi $Z = 2,5671 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti kepuasan kerja dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut memiliki arti semakin kuat keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan maka semakin kuat persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dehkordi *et al.* (2013), Demirel dan Yucel (2013) dan Kristanto (2015) yang juga menemukan adanya pengaruh positif pada variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan. Al-Zawahreh dan Al-Madi (2012) mengatakan teori keadilan meneliti bagaimana karyawan berperilaku atau bereaksi atas keadilan atau ketidakadilan dalam organisasi serta jenis perilaku yang akan dihasilkan akibat dari keadilan atau ketidakadilan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut memiliki arti semakin kuat keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatt *et al.* (2010), Lotfi dan Pour (2013), Al-Zu'bi *et al.* (2010) dan Altahayneh *et al.* (2014) yang mendapatkan adanya pengaruh positif pada variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan

kerja. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu karyawan menilai suatu organisasi adil atau tidak adil melalui perbandingan antara kontribusi karyawan kepada organisasi dan hasil yang diberikan oleh organisasi seperti pembayaran atau gaji dan pengakuan (Ibrahim dan Perez, 2014).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut memiliki arti semakin kuat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Perez (2014), Puspitawati dan Riana (2014) dan Parwita dkk. (2013) yang mendapatkan adanya pengaruh positif pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti: beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Puspitawati dan Riana, 2014)

Hasil Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna dan Rahyuda (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil serupa juga dijelaskan dalam penelitian oleh Ibrahim dan Perez (2014) menemukan bahwa kepuasan berperan dalam keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasional yang artinya efek keadilan organisasional terhadap

komitmen organisasional diwujudkan melalui kepuasan. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi (Robbins dan Judge, 2008)

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen yang dirasakan karyawan kepada organisasi; 2) Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan; 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini berarti bahwa jika kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan meningkat maka komitmen organisasional karyawan juga akan meningkat; 4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: 1) Pihak hotel hendaknya menerapkan keputusan kerja secara lebih merata dan konsisten terhadap semua karyawan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan persepsi keadilan yang dirasakan oleh semua karyawan; 2) Pihak hotel dapat memberikan pelatihan kepada karyawannya dengan tujuan

untuk meningkatkan hubungan sesama karyawan agar terjalin semakin baik. Pelatihan ini diberikan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan; 3) Penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain karena penelitian ini memandang komitmen organisasional hanya dipengaruhi oleh keadilan organisasional dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini.

REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 2. No. 2. pp. 1-17.
- Altahayneh, Ziad L., Aman Khasawneh dan Abedalbasit Abedalhafiz. 2014. Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*. Vol. 10. No. 4. pp. 131-138.
- Arabiyat, Bashir, Al Balqaa dan Basma Issa Tlelan Al-Saleem. 2011. The extent of application of the principles of the organizational justice and its relationship to the organizational commitment of the faculty members at the University of Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 1. No. 2. pp. 52-59.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. No. 12. pp. 102-109.
- Al-Zawahreh, Abdelghafour dan Faisal Al-Madi. 2012. The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Iss. 46. pp. 158-170.

- Demirel, Yavuz dan Ilhami Yücel. 2013. The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 3. pp. 26-37.
- Diaksa, Ida Bagus Try Dharma dan A.A. Sagung Kartika Dewi. 2014. Pengaruh kompensasi finansial, kepemimpinan transformasional, dan kondisi lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Wahyu Utama Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 9. pp. 2727-2744.
- Fatt, Choong K., Edward W.S. Khin dan Tioh Ngee Heng. 2010. The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. 2. No. 1. pp. 56-63.
- Ibrahim, Mohamed E. dan Ann O. Perez. 2014. Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*. Vol. 9 No. 2. pp. 45-59.
- Indrawan, Dewa Cahyadi dan A.A. Sagung Kartika Dewi. 2014. Pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol 3. No. 6. pp. 1767-1779.
- Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*. Vol. 6 No. 4. pp. 8-25.
- Kartika, Anggi Dyah Ayu, Djahur Hamid dan Arik Prasetya. 2014. Pengaruh komitmen organisasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 15. No. 2. pp. 1-8.
- Khan, Muhammad S., Irfanullah Khan, Dr. Ghulam Muhammad Kundi, Dr. Shadiullah Khan, Dr. Allah Nawaz, Farhatullah Khan, dan Naseem Bakht Yar. 2014. The impact of job satisfaction and organizational commitment on the intention to leave among the academicians. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4. No. 2. pp. 114-131.

- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. VOL. 17. NO. 1. pp. 86–98.
- Kusumawati, Yulia dan Made Surya Putra. 2015. Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku retaliasi karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 4. No. 3. pp. 731-749.
- Lotfi, Mohammad Hosein dan Mohammad Shirazi Pour. 2013. The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 93. pp. 2073 – 2079.
- Malik, Muhammad Ehsan dan Basharat Naeem. 2011. Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of faculty: empirical evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 1. Iss. 9. pp. 92- 98.
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. No. 1. pp. 61-89.
- Naeem, Ayesha T., Freeha Ihsan dan Zahid Mahmood. 2014. The study of organizational justice, violation of psychological contract and its effect on job satisfaction in Paints Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4. No. 12. pp. 244-251.
- Naqvi, S.M.M.R., Maria Ishtiaq, Nousheen Kanwal dan Mohsin Ali. 2013. Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: the moderating role of organizational culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8. No. 17. pp. 92-102.
- Ogut, E., Mehmet Sahin dan M. Tahir Demirsel. 2013. The relationship between perceived organizational justice and cyberloafing: evidence from a Public Hospital in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 4. No. 10. pp. 226-233.
- Parwita, Gde Bayu Surya, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan disiplin kerja. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 02 no. 11.

- Preacher, K.J., dan Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods, Instruments, & Computer*. Vol. 36. No. 4. pp. 717-731.
- Puspitawati, Ni Made Dwi dan I gede Riana. 2014. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 8 No. 1. pp. 68-80.
- Putra, A. A. Wisnu Yogeswara dan Made Surya Putra. 2014. Pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan turnover intention karyawan BPR di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 9. pp. 2597-2614.
- Sijabat, Jadongan. 2011. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. *Visi*. Vol. 19. No. 3. pp. 592-608.
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2014. Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 9. pp. 2489 – 2509.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No. 1. pp. 75-86.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11. No. 1. pp. 31-37.
- Tranggono, Rahadyan Probo dan Andi Kartika. 2008. Pengaruh komitmen organisasional dan profesional terhadap kepuasan kerja auditor dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 15. No. 1. pp. 80-90.
- Yücel, İlhami. 2012. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 20. pp. 44-58.