

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DI PT. JAYA KUSUMA SARANA BALI

Ni Wayan Armiani¹
Made Surya Putra²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email:wayanarmiani1@gmail.com

ABSTRAK

Komitmen organisasional merupakan kesediaan orang untuk tetap bertahan di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 52 orang karyawan, dengan metode sampling jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci: keadilan organisasional; komitmen organisasional; kepuasan kerja

ABSTRACT

Commitment organizational is the willingness of people to stay in the company. This study aims to analyze the influence of organizational justice on organizational commitment, organizational justice on job satisfaction, job satisfaction on organizational commitment, and organizational justice on organizational commitment through job satisfaction mediation. This research was conducted at PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. The number of samples were taken 52 employees, with a saturated sampling methods. Data collection methods were used interview and questionnaires methods. The data analysis techniques were used descriptive statistic and Partial Least Square (PLS) analysis. Based on the result of the analysis shows that organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment, and job satisfaction mediates partially the influence of organizational justice on organizational commitment.

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

PENDAHULUAN

Di era globalisasi sekarang ini, persaingan antar perusahaan dalam dunia bisnis semakin ketat. Suatu perusahaan harus mempunyai kekuatan dan kecakapan bersaing yang tinggi, supaya bisa berkompetisi dengan perusahaan pesaing. Hal tersebut diperlukan guna mencapai dan mempertahankan sumber daya yang baik.

Proses mengelola sumber daya manusia perlu dilakukan dengan sebaik mungkin agar perusahaan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Mengelola sumber daya manusia itu sulit karena perusahaan harus dapat meningkatkan komitmen organisasional dari karyawannya. Hal tersebut disebabkan karena komitmen organisasional akan memunculkan ikatan dan merasa turut serta memiliki perusahaan dalam diri karyawan, sehingga mereka akan sanggup berkorban guna menyokong perusahaan dalam memenuhi tujuan-tujuannya dan setia untuk tetap menjadi bagian perusahaan (Ramadhan dan Mujiati, 2018).

Komitmen organisasional memiliki peranan yang penting di dalam organisasi. Komitmen organisasional memiliki peranan penting bagi seorang anggota organisasi untuk membangun kerjasama di dalam organisasi (Asriani dan Supartha, 2017). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasional, kerelaan individu dalam membantu mewujudkan tujuan organisasional dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi (Sentana dan Surya, 2017).

Perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawannya, perlu mempertimbangkan keadilan organisasionalnya. Keadilan organisasional adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2015:144). Penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang diteliti oleh Rahman *et al.* (2016), Putra dan Riana (2017), Saputra dan Wibawa (2018), dan Khan *et al.* (2018) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Rejeki dan Wulansari (2015), Ibrahim dan Perez (2014), dan Sancoko dan Panggabean (2015) menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasionalnya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang tidak menyenangkan atau menyenangkan bila mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2014:193). Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang diteliti oleh Darsana dan Putra (2017), Ramadhan dan Mujiati (2018), dan Suadnyani dan Netra (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian mengenai hubungan keadilan organisasional dan kepuasan kerja yang diteliti oleh Hao *et al.* (2016) dan Indrayani dan Suwandana (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan maka kepuasan yang dirasakan karyawan turut meningkat. Penelitian yang dilakukan Praditya dan Putra (2016) dan Putra dan Indrawati (2018) mengenai hubungan antara keadilan

organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

PT. Jaya Kusuma Sarana Bali adalah sebuah perusahaan kontraktor nasional yang menawarkan jasa pelaksanaan konstruksi. PT. Jaya Kusuma Sarana Bali memiliki kompetensi mengerjakan proyek konstruksi struktural dan arsitektural bangunan komersial. Lokasi dari PT. Jaya Kusuma Sarana Bali yaitu di Jalan Imam Bonjol No. 555 Denpasar.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan yang dilakukan kepada Ibu Ayu Gek Mirah Lestianingrum selaku HRD PT. Jaya Kusuma Sarana Bali menyatakan tingkat absensi karyawan pada kurun waktu 9 bulan terakhir lumayan tinggi seperti pada bulan September 2018, absensi karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali mencapai 4,76 persen (bisa dilihat pada Tabel 1), hal ini berarti karyawan yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan rendah, sehingga bisa dikatakan bahwa komitmen organisasional karyawan sangat rendah.

Tabel 1.
Data Tingkat Kehadiran Karyawan pada PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Bulan Januari- September 2018

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Sesungguhnya (hari)	Persentase Absensi
	(1)	(2)	(1x2)=3	(4)	(3-4)=(5)	(4:3)x100%=(6)
Januari	63	26	1.636	72	1.564	4,40
Februari	62	23	1.426	49	1.377	3,43
Maret	55	23	1.265	52	1.213	4,11
April	53	24	1.272	36	1.236	2,83
Mei	53	23	1.219	45	1.174	3,69
Juni	53	21	1.113	59	1.054	5,30
Juli	53	26	1.378	50	1.328	3,62
Agustus	50	25	1.250	46	1.204	3,68
September	49	24	1.176	56	1.120	4,76
Total	491	215	11.735	515	11.270	35,82
Rata-rata	54,56	23,89	1.303,89	57,22	1.252,22	3,98

Sumber : HRD PT. Jaya Kusuma Sarana Bali, 2018

Hasil perhitungan tingkat absensi karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali menunjukkan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan sebesar 3,98 persen, ini berarti bahwa disiplin karyawan sangat buruk.

Ketika karyawan diperlakukan tidak adil oleh perusahaan, maka bisa berdampak pada meningkatnya absensi. Selain itu, apabila tingkat kepuasan kerja karyawan rendah maka tingkat kemangkirannya cenderung tinggi. Hubungan tingkat absensi dengan keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen

organisasional yaitu tingkat absensi karyawan bisa disebabkan oleh keadilan organisasional dan kepuasan kerja yang rendah sehingga komitmen organisasional menjadi rendah pula untuk melibatkan diri dalam kegiatan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 2.
Jumlah Promosi Karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Tahun 2016- 2018

No.	Tahun	Jumlah Promosi (orang)	Jumlah Karyawan (orang)
1	2016	0	112
2	2017	3	79
3	2018	1	52

Sumber : HRD PT. Jaya Kusuma Sarana Bali, 2018

Wawancara dilakukan kepada karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali yang menyatakan bahwa jarang adanya promosi jabatan. Hal tersebut bisa dilihat pada Tabel 2 data jumlah promosi karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali tahun 2016-2018. Tahun 2016 tidak adanya promosi jabatan, tahun 2017 karyawan yang dipromosikan sebanyak 3 orang, dan tahun 2018 karyawan yang dipromosikan sebanyak 1 orang. Hasil perhitungan jumlah promosi karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali menunjukkan bahwa jumlah promosi karyawan rendah. Hubungan jumlah promosi karyawan dengan komitmen organisasional bermakna semakin rendah jumlah promosi karyawan bisa menjadi penyebab komitmen organisasional yang rendah. Hal ini berarti apabila karyawan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah terhadap pekerjaannya maka akan memicu terjadinya komitmen organisasional yang rendah.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali 2) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali? 3) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali? 4) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali?

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. 2) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. 4) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah bukti empiris pada Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. 2) Manfaat praktis, hasil penelitian

ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi pihak manajemen di perusahaan dalam membuat kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia terkait dengan keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2015:47) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasional mempunyai tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Keadilan organisasional adalah persepsi keadilan yang dirasakan terhadap proses perusahaan selama pemberian kompensasi dan pengambilan keputusan serta cara memperlakukan karyawan dengan bermartabat, memberi perhatian, dan hormat (Mada dkk., 2017). Keadilan organisasional mempunyai tiga dimensi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Herzberg (1959) menyatakan bahwa *Two Factor Theory* adalah teori yang membagi faktor-faktor penyebab kepuasan kerja. Faktor motivasi (*motivators*) ini merupakan faktor intrinsik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan kemungkinan berkembang. *Hygiene factor* ini merupakan faktor ekstrinsik pekerjaan yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan antarpribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan, kondisi pekerjaan, keamanan pekerjaan dan status.

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2016:295). Kepuasan kerja mempunyai lima dimensi yaitu kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Penelitian tentang hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang dilaksanakan oleh Imran *et al.* (2015), Lashari *et al.* (2016), Mensah *et al.* (2016), Rahman *et al.* (2016), Putra dan Riana (2017), Hutagalung dan Wibawa (2018), dan Khan *et al.* (2018) menunjukkan dimana keadilan organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Berdasarkan hasil di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian mengenai hubungan keadilan organisasional dan kepuasan kerja yang diteliti oleh Altahayneh *et al.* (2014), Totawar dan Nambudiri (2014), Naeem *et al.* (2014), Hao *et al.* (2016), Kristanto dkk. (2014), dan Indrayani dan Suwandana (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang diteliti oleh Mohamed dan Shurbagi (2014), Awais *et al.* (2015), Tarigan dan Ariani (2015), Darsana dan Putra (2017), Kerisna dan Suana (2017), Yanti dan Dahlan (2017), Saputra dan Wibawa (2018), Ramadhan dan Mujiati (2018), dan Suadnyani dan Netra (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan Praditya dan Putra (2016), Putra dan Indrawati (2018), dan Karakus *et al.* (2014) mengenai hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini digolongkan pada jenis penelitian asosiatif (hubungan). Penelitian ini dilakukan di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali yang berlokasi di Jalan Imam Bonjol No. 555 Denpasar. Obyek yang digunakan adalah Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja. Variabel endogen dua (η_2) yaitu komitmen organisasional. Variabel eksogen (ξ_1) yaitu keadilan organisasional. Variabel endogen satu (η_1) yaitu kepuasan kerja.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah tingkat kehadiran karyawan, jumlah karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali, dan hasil berupa skor dari jawaban kuisisioner. Data kualitatif dari penelitian ini adalah sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, dan tanggapan responden yang menjawab dalam kuisisioner yang telah disebar. Sumber primer dalam penelitian ini adalah melalui wawancara kepada HRD dan karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali serta hasil kuisisioner yang telah disebar kepada karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali. Sumber sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari PT. Jaya Kusuma Sarana Bali berdasarkan dokumen-dokumen yang sudah ada.

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017:158). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner (Ghozali, 2016:52). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya di atas 0,30. Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk (Ghozali, 2016:47). Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali yang berjumlah 52 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, sebab seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan kuesioner.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan uraian tentang skor jawaban responden di dalam kuesioner. Statistik inferensial yang dipakai dalam penelitian ini yaitu analisis *Partial Least Square* (PLS).

Pengujian variabel mediasi dilakukan dengan memakai metode Hair *et al.* (2010). Metode ini terdiri atas empat langkah yaitu memeriksa efek keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada model dengan melibatkan kepuasan kerja (efek A), efek keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada model tanpa melibatkan kepuasan kerja (efek B), efek keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada model (efek C), dan efek kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada model (efek D).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diterapkan pada karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali dapat diketahui karakteristik responden dijelaskan pada Tabel 3. sebagai berikut :

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	42	81
		Perempuan	10	19
	Jumlah		52	100
2.	Usia	21-30 tahun	7	13,5
		31-40 tahun	20	38,5
		41-50 tahun	17	33
		>50 tahun	8	15
	Jumlah		52	100
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	2	4
		SMA	20	38
		D3	3	6
		S1	26	50
		S2	1	2

Bersambung....

Lanjutan Tabel 3.

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase
		Jumlah	52	100
4.	Masa Kerja	1-5 tahun	12	23
		6-10 tahun	17	33
		11-15 tahun	11	21
5.	Masa Kerja	16-20 tahun	12	23
		Jumlah	52	100

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 3. menunjukkan bahwa karyawan laki-laki lebih banyak daripada perempuan yang bekerja di PT. Jaya Kusuma Sarana Bali karena tenaga karyawan laki-laki lebih dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan berat yang ditugaskan perusahaan. Perusahaan masih memberi kesempatan pada karyawan yang berusia >50 tahun untuk bekerja di perusahaan. Karyawan dengan tingkat pendidikan S1 lebih banyak dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMP, SMA/SMK, dan D3, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan membagi komposisi karyawan dengan seimbang. Masa kerja karyawan erat kaitannya dengan usia pensiun, dimana masih ada karyawan yang bekerja pada usia >50 tahun padahal usia pensiun di perusahaan swasta umumnya pada usia 50 atau 55 tahun.

Hasil uji validitas memperlihatkan bahwa semua variabel mempunyai nilai koefisien korelasi dengan skor total semua *item* pertanyaan lebih besar dari 0,30. Hal ini berarti butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 4.
Uji Reliabilitas

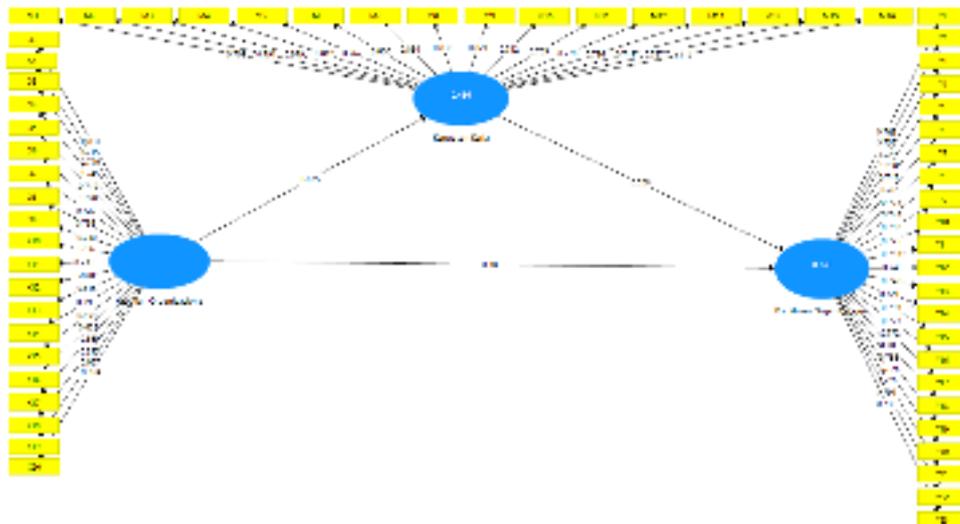
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komitmen Organisasional (η_2)	0,762	Reliabel
Keadilan Organisasional (ξ_1)	0,766	Reliabel
Kepuasan Kerja (η_1)	0,769	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hasil pengujian tingkat reliabilitas yang ditunjukkan dalam Tabel 4. dimana semua instrumen mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* melebihi 0,60. Hal tersebut menunjukkan semua instrumen dapat dikatakan reliabel dan instrumen layak dipakai dalam penelitian.

Variabel komitmen organisasional masuk dalam kategori tinggi karena memiliki nilai rata-rata 3,90. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali sudah memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Variabel keadilan organisasional masuk dalam kategori tinggi karena memiliki nilai rata-rata 3,99. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali sudah memiliki keadilan organisasional yang tinggi. Variabel

kepuasan kerja masuk dalam kategori tinggi karena memiliki nilai rata-rata 3,91. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi.



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Data primer diolah, 2018

Secara lebih rinci, hasil Uji *Partial Least Square* (PLS) bisa diamati pada tabel berikut.

Tabel 5.
Nilai Loadings

Indikator	Keadilan Org.	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.	Keterangan
X11	0,837			Valid
X12	0,715			Valid
X13	0,779			Valid
X14	0,745			Valid
X15	0,719			Valid
X16	0,728			Valid
X17	0,729			Valid
X18	0,786			Valid
X19	0,730			Valid
X20	0,706			Valid
X21	0,733			Valid
X22	0,870			Valid
X23	0,815			Valid
X24	0,798			Valid
X25	0,853			Valid
X26	0,822			Valid

bersambung...

lanjutan Tabel 5.

Indikator	Keadilan Org.	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.	Keterangan
X27	0,869			Valid
X28	0,893			Valid
X29	0,867			Valid
X30	0,774			Valid
Y11		0,709		Valid
Y12		0,791		Valid
Y13		0,879		Valid
Y14		0,812		Valid
Y15		0,767		Valid
Y16		0,800		Valid
Y17		0,834		Valid
Y18		0,832		Valid
Y19		0,821		Valid
Y20		0,742		Valid
Y21		0,789		Valid
Y22		0,770		Valid
Y23		0,726		Valid
Y24		0,749		Valid
Y25		0,727		Valid
Y26		0,717		Valid
Y21			0,762	Valid
Y22			0,753	Valid
Y23			0,729	Valid
Y24			0,758	Valid
Y25			0,747	Valid
Y26			0,761	Valid
Y27			0,778	Valid
Y28			0,743	Valid
Y29			0,792	Valid
Y30			0,725	Valid
Y31			0,713	Valid
Y32			0,748	Valid
Y33			0,748	Valid
Y34			0,721	Valid
Y35			0,793	Valid
Y36			0,727	Valid
Y37			0,772	Valid
Y38			0,709	Valid
Y39			0,756	Valid
Y40			0,709	Valid
Y41			0,726	Valid
Y42			0,791	Valid
Y43			0,732	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 5. pengujian *convergent validity* memperlihatkan besarnya *loading* faktor indikator keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan

komitmen organisasional berada di atas 0,50 yang memiliki arti keseluruhan indikator keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dinyatakan valid.

Tabel 6.
Cross Loadings

Indikator	Keadilan Org.	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.	Keterangan
X11	0,837	0,602	0,615	Valid
X12	0,715	0,544	0,631	Valid
X13	0,779	0,584	0,561	Valid
X14	0,745	0,502	0,540	Valid
X15	0,719	0,492	0,621	Valid
X16	0,728	0,499	0,593	Valid
X17	0,729	0,475	0,545	Valid
X18	0,786	0,563	0,587	Valid
X19	0,730	0,463	0,467	Valid
X20	0,706	0,546	0,642	Valid
X21	0,733	0,564	0,599	Valid
X22	0,870	0,538	0,632	Valid
X23	0,815	0,456	0,534	Valid
X24	0,798	0,503	0,635	Valid
X25	0,853	0,485	0,571	Valid
X26	0,822	0,564	0,626	Valid
X27	0,869	0,586	0,634	Valid
X28	0,893	0,611	0,683	Valid
X29	0,867	0,549	0,605	Valid
X30	0,774	0,479	0,594	Valid
Y11	0,490	0,709	0,495	Valid
Y12	0,545	0,791	0,771	Valid
Y13	0,654	0,879	0,676	Valid
Y14	0,521	0,812	0,607	Valid
Y15	0,589	0,767	0,621	Valid
Y16	0,498	0,800	0,617	Valid
Y17	0,615	0,834	0,651	Valid
Y18	0,625	0,832	0,697	Valid
Y19	0,610	0,821	0,644	Valid
Y20	0,432	0,742	0,703	Valid
Y21	0,442	0,789	0,736	Valid
Y22	0,556	0,770	0,698	Valid
Y23	0,426	0,726	0,516	Valid
Y24	0,443	0,749	0,601	Valid
Y25	0,319	0,727	0,459	Valid
Y26	0,545	0,717	0,592	Valid
Y18	0,625	0,832	0,697	Valid
Y19	0,610	0,821	0,644	Valid
Y20	0,432	0,742	0,703	Valid
Y21	0,442	0,789	0,736	Valid
Y22	0,556	0,770	0,698	Valid
Y23	0,426	0,726	0,516	Valid

bersambung...

lanjutan Tabel 6.

Indikator	Keadilan Org.	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.	Keterangan
Y24	0,443	0,749	0,601	Valid
Y25	0,319	0,727	0,459	Valid
Y26	0,545	0,717	0,592	Valid
Y21	0,638	0,658	0,762	Valid
Y22	0,572	0,654	0,753	Valid
Y23	0,439	0,597	0,729	Valid
Y24	0,566	0,673	0,758	Valid
Y25	0,659	0,696	0,747	Valid
Y26	0,527	0,660	0,761	Valid
Y27	0,700	0,616	0,778	Valid
Y28	0,516	0,579	0,743	Valid
Y29	0,598	0,627	0,792	Valid
Y30	0,603	0,441	0,725	Valid
Y31	0,456	0,619	0,713	Valid
Y32	0,595	0,580	0,748	Valid
Y33	0,627	0,600	0,748	Valid
Y34	0,410	0,618	0,721	Valid
Y35	0,730	0,613	0,793	Valid
Y36	0,455	0,654	0,727	Valid
Y37	0,571	0,642	0,772	Valid
Y38	0,544	0,617	0,709	Valid
Y39	0,639	0,570	0,756	Valid
Y40	0,395	0,557	0,709	Valid
Y41	0,527	0,615	0,726	Valid
Y42	0,620	0,614	0,791	Valid
Y43	0,551	0,492	0,732	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 6. uji *discriminant validity* memperlihatkan nilai korelasi *cross loading* indikator keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dinyatakan valid.

Tabel 7.
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Keadilan Organisasional	0,625	Valid
Kepuasan Kerja	0,609	Valid
Komitmen Organisasional	0,560	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 7. hasil *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan semua variabel dinyatakan valid.

Berdasarkan Tabel 8. hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel *reliable*.

Tabel 8.
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Keadilan Organisasional	0,971	Reliable
Kepuasan Kerja	0,961	Reliable
Komitmen Organisasional	0,967	Reliable

Sumber : Data primer diolah, 2018

Tabel 9.
R² Variabel Latent Endogen

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0,456
Komitmen Org.	0,745

Sumber : Data primer diolah, 2018

Koefisien determinasi *R Square* mengindikasikan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh keadilan organisasional dan kepuasan kerja sebanyak 74,5 %, sisanya 25,5% dipengaruhi faktor lain di luar model. Besarnya *R Square* kepuasan kerja yaitu 45,6% yang bermakna kepuasan kerja adalah variabel mediasi yang cukup kuat sebab dipengaruhi oleh variabel eksogen yakni keadilan organisasional sebanyak 45,6 % dan sisanya 54,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Besarnya *Q Square* pada penelitian ini 0,647. Hal ini bermakna 64,7% variabel eksogen dalam penelitian ini layak dipakai untuk menerangkan variabel endogen yakni komitmen organisasional.

Tabel 10.
T Statistic

Variabel	T Statistics	T Tabel	Keterangan
Keadilan Org. → Kepuasan Kerja	10,053	1.68	Signifikan
Keadilan Org. → Komitmen Org.	12,924	1.68	Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen Org.	7,438	1.68	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 10. keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 11.
Path Coefficients

Variabel	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.
Kepuasan Kerja		0,560
Keadilan Organisasional	0,675	0,380

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 11. hasil *path coefficients* mendukung hipotesis pertama yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hipotesis kedua yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan hipotesis ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 12.
Latent Variable Correlations

Variabel	Keadilan Org.	Kepuasan Kerja	Komitmen Org.
Keadilan Org.	1,000		
Kepuasan Kerja	0,675	1,000	
Komitmen Org.	0,758	0,817	1,000

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 12. dapat dilihat korelasi antara variabel. Korelasi kepuasan kerja dengan keadilan organisasional sebanyak 0,675, korelasi komitmen organisasional dengan keadilan organisasional sebanyak 0,758, dan korelasi hubungan pada kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebanyak 0,817.

Tabel 13.
Indirect Effects

Variabel	Koef. Korelasi	T Statistics	P Value
Kead.Org. → Kepuasan Kerja → Komit.Org	0,378	6,739	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 13. dapat dijelaskan bahwa nilai *t Statistics* lebih besar dari nilai *t* tabel ($6,739 > 1,68$), maka kepuasan kerja secara signifikan memediasi keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Tabel 14.
Signifikansi Antar Variabel

	t Statistics
Keadilan Org. → Kepuasan Kerja → Komitmen Org.	6,739
Keadilan Org. → Komitmen Org.	12,924
Keadilan Org. → Kepuasan Kerja	10,053
Kepuasan Kerja → Komitmen Org.	7,438

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pemeriksaan efek A, B, C, dan D, maka diperoleh hasil bahwa efek C, D, dan A signifikan yang berarti terjadi mediasi parsial pada model. Hasil ini mendukung hipotesis keempat yaitu kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Hasil memperlihatkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini sejalan dengan hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan

hasil penelitian Imran *et al.* (2015), Lashari *et al.* (2016), Mensah *et al.* (2016), Rahman *et al.* (2016), Putra dan Riana (2017), Hutagalung dan Wibawa (2018), dan Khan *et al.* (2018) yang menemukan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil memperlihatkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan hipotesis dua (H₂) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Althayneh *et al.* (2014), Totawar dan Nambudiri (2014), Naeem *et al.* (2014), Hao *et al.* (2016), Kristanto dkk. (2014), dan Indrayani dan Suwandana (2016) yang menemukan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini sejalan dengan hipotesis tiga (H₃) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Mohamed dan Shurbagi (2014), Awais *et al.* (2015), Tarigan dan Ariani (2015), Darsana dan Putra (2017), Kerisna dan Suana (2017), Yanti dan Dahlan (2017), Saputra dan Wibawa (2018), Ramadhan dan Mujiati (2018), dan Suadnyani dan Netra (2018) yang menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, hal ini sesuai dengan hipotesis empat (H₄) yang menyatakan kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Putra dan Indrawati (2018), Praditya dan Putra (2016), dan Karakus *et al.* (2014) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Perusahaan diharapkan agar mempertahankan keadilan organisasional yang telah dilaksanakan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Perusahaan diharapkan selalu memperhatikan suasana kerja tetap dalam kondisi yang nyaman sehingga karyawan merasa puas dan betah serta komitmen organisasional karyawan menjadi tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan maka diperoleh simpulan yaitu Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini bermakna semakin tinggi keadilan organisasional yang diterapkan dalam suatu perusahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini bermakna semakin tinggi keadilan organisasional yang diterapkan dalam suatu perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja di perusahaan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini bermakna semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja di perusahaan maka semakin tinggi komitmen

organisasional karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Kepuasan Kerja memediasi parsial pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini bermakna keadilan organisasional bisa menyebabkan timbulnya kepuasan kerja yang mampu memperkuat efeknya terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Saran yang dapat diberikan terkait dengan penelitian ini yaitu dilihat dari rata-rata indikator pada variabel keadilan organisasional, nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Pimpinan cukup adil berkaitan dengan keputusan yang dibuat terkait dengan pekerjaan saya” hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pimpinan kurang adil dengan keputusan pekerjaan yang dibuat, sehingga ada baiknya pimpinan PT. Jaya Kusuma Sarana Bali lebih adil dengan keputusan pekerjaan yang dibuat untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawannya, dilihat dari rata-rata indikator pada variabel komitmen organisasional, nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Lebih baik apabila orang-orang bekerja di perusahaan sepanjang karier mereka” hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bekerja di satu perusahaan sepanjang karier lebih baik daripada berpindah perusahaan, sehingga ada baiknya karyawan berpindah perusahaan untuk mendapatkan peluang kerja yang lebih baik, dilihat dari rata-rata indikator pada variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Promosi sering terjadi di tempat kerja saya” hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa jarang adanya promosi jabatan, sehingga ada baiknya perusahaan lebih sering mengadakan promosi jabatan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, dan peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel lain yang diduga mampu sebagai variabel pemediasi untuk lebih meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

REFERENSI

- Alshmemri, M., Shawan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Althayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131–138. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Asriani, N. W. N., & Supartha, I. W. G. (2017). Komitmen Organisasional Karyawan dipengaruhi oleh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Grand Sinar Indah Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 5999–6028.
- Awais, M., Malik, M. S., & Qaisar, A. (2015). A Review : The Job Satisfaction Act as Mediator between Spiritual Intelligence and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 203–210.
- Darsana, I. W. A., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional,

- Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Ayodya Resort. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 146–175.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi Kedelapan). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hutagalung, I. D. N., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 221–250.
- Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees ' Commitment : Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 45–59. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n2p45>
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of Organizational Justice, Job Security and Job Satisfaction on Organizational Productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840–845. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.295>
- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619.
- Karakus, M., Ustuner, M., & Toprak, M. (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.
- Kerisna, I. G. M. A., & Suana, I. W. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(7), 3962–3990.

- Khan, J. A., Sheraz, M., & Maher, S. (2018). Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: Evidences From KPK Private Sector Universities. *City University Research Journal*, 8(2), 236–246.
- Kristanto, S., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen, dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(6), 308–329.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., & Irfan, S. (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha. *JRSP*, 53(2), 170–194.
- Mada, I. G. N. C. W., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Forum Manajemen*, 15(2), 1–18.
- Mensah, H. K., Asiamah, N., & Mireku, K. (2016). The Effect of Organizational Justice Delivery on Organizational Commitment Controlling for Key Confounding Variables. *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 196–209. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2016-0015>
- Mohamed, A., & Shurbagi, A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), 126–138. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n11p126>
- Naeem, A. T., Ihsan, F., & Mahmood, Z. (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*, 4(12), 244–253.
- Praditya, I. M. D. I., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan di Wina Holiday Villa. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3532–3559.
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2010–2040. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i04.p11>
- Putra, I. M. P. A., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Bounty Hotel-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4422–4451.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects

- of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188–196.
- Ramadhan, A. M., & Mujiati, N. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 730–758. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p07>
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi Keenam Belas). Jakarta: Salemba Empat.
- Sancoko, C. A., & Panggabean, M. S. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di 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 Unud*, 7(6), 3201–3229. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i06.p13>
- Sentana, I. K. A. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5232–5261.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Jakarta: Bumi Aksara.
- Suadnyani, D. M. L., & Netra, I. G. S. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2289–2322. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i04.p20>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D* (Edisi Ketiga). Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advanced in Management & Applied Economics*, 5(2), 21–42.
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2014). Can Fairness Explain Satisfaction? Mediation of Quality of Work Life (QWL) in the Influence of

Organizational Justice on Job Satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 101–122.

Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2017). The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *Journal of Positive Management*, 8(4), 80–96.