

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, DAN KEADILAN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DI  
PT. POS INDONESIA (persero) DENPASAR**

**Yabes Manullang<sup>1</sup>  
I Komang Ardana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: [Yabes.manullang17@Gmail.com](mailto:Yabes.manullang17@Gmail.com)

**ABSTRAK**

Komitmen Organisaional merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya, yang dimana lebih berkomitmen terhadap organisasi dan juga memiliki kebiasaan- kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam pekerjaan. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar dengan populasi sebanyak 81 orang dan menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik data deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menjelaskan jika kepuasan kerja dan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar dapat lebih memperhatikan prosedur kerja dalam perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero), Denpasar agar terciptanya rasa puas dan adil pada karyawan sehingga menimbulkan rasa komitmen pada diri karyawan itu sendiri.

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

**ABSTRACT**

*Organizational commitment is an attitude that reflects the extent to which an individual knows and relies more on his organization, which is committed to reliable habits, plans to stay longer in the organization, and increases more effort at work. The purpose of this study was to determine the effect of job satisfaction and fairness on organizational commitment. This research was conducted on employees of PT. Pos Indonesia, Denpasar with a population of 81 people and using a saturated sample in which the entire population is sampled. Data was collected through the distribution of questionnaires, interviews, and observations. The data analysis technique in this study used descriptive data techniques and multiple linear regression analysis. The results of this study explain that job satisfaction and organizational justice have a positive and significant effect on organizational commitment. It is hoped that with this research, PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar can pay more attention to work procedures at PT. Pos Indonesia (Persero), Denpasar in order to create a sense of satisfaction and fairness in employees so as to create a sense of commitment to the employees themselves.*

**Keywords:** work goals, organizational justice, commitment organization

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis di era ini menimbulkan persaingan yang sangat ketat antar perusahaan, sehingga perusahaan dituntut memiliki fleksibilitas, kecepatan untuk merespon perubahan serta kemampuan berinovasi agar mampu bertahan didalamnya. Selain itu, perusahaan juga dituntut agar selalu memperhatikan penanggung resiko yang ada didalamnya (mulai dari karyawan, konsumen, pemegang saham, dan lain-lain). Terlebih lagi bagi perusahaan jasa yang dimana kepuasan konsumen adalah sesuatu yang menjadi kepuasan utamanya, Untuk memenuhi kebutuhan bisnis tersebut, di sinilah peran SDM (Sumber Daya Manusia) yang sangat diperlukan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan, dimana keefektifan dan keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja SDM dalam perusahaan tersebut (karyawan), oleh karna itu diperlukan sumberdaya manusia yang memiliki komitmen terhadap organisasi untuk merujuk kepada keberpihakan dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan dan tujuan perusahaan (Nguyen & Borteyrou, 2016).

Persaingan di era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk senantiasa bekerja keras tidak hanya dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan operasional perusahaan tetapi juga dalam hal sumber daya manusia (SDM). Perkembangan lingkungan organisasi yang berkembang secara global menimbulkan tantangan untuk mencapai tujuan dan menjadi lebih sukses dari organisasi lainnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi kian penting agar anggota organisasi sebagai sumber daya organisasi dapat meningkatkan komitmennya. Ardi & Sudarma (2015) mengatakan komitmen organisasional mencakup sejauh mana anggota dalam organisasi tersebut menganggap dirinya bagian dari organisasi serta seberapa kuat keinginnya tetap dalam organisasi dan sejauh mana anggota organisasi menerima nilai - nilai dan tujuan yang ada dalam organisasi

Bangun et al., (2017) mengatakan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi yang tinggi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasinya yang dapat memberikan dampak positif pada keberlangsungan organisasi, sehingga kunci utama untuk meningkatkan dan mempertahankan komitmen organisasional adalah dengan menggali kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasinya.

Jika komitmen telah terbentuk dengan baik maka akan berdampak pula kepada kinerja karyawan. Sebaliknya jika komitmen karyawan menurun maka akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan berdampak kepada citra maupun pendapatan perusahaan. Komitmen organisasional penting dan wajib dimiliki karyawan, sebab hal tersebut menjadikan karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dibandingkan dengan yang tidak memiliki komitmen. Karyawan akan lebih optimal dalam mencurahkan pikiran, tenaga, perhatian serta waktu untuk pekerjaannya agar apa yang dikerjakannya sesuai dengan keinginan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tania & Sutanto (2013), Karakus *et al.* (2014), Shurbagi *et al.* (2014) mendukung bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain komitmen organisasional yang merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan, juga ada faktor kepuasan kerja dan keadilan

organisasional. Perusahaan harus terus berupaya menjaga tingkat kepuasan kerja para karyawan dan berlaku adil kepada semua karyawan.

Kepuasan kerja merupakan indikator yang sangat penting bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan penilaian pada dirinya (Agustiniingsih, 2016). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan niat dan keinginannya, maka semakin tinggi pula kinerja untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Apabila seseorang berada dalam tingkat kepuasan kerja yang diinginkan, maka tingkat komitmen dan loyal terhadap perusahaan juga akan meningkat. Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang dimana aspek - aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah seperti: promosi jabatan, kenaikan gaji, suasana dalam pekerjaan, dan lain - lain. Penelitian yang dilakukan oleh Tania & Sutanto (2013), Karakus *et al.* (2014), Shurbagi *et al.* (2014), Indrayani & Suwandana (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

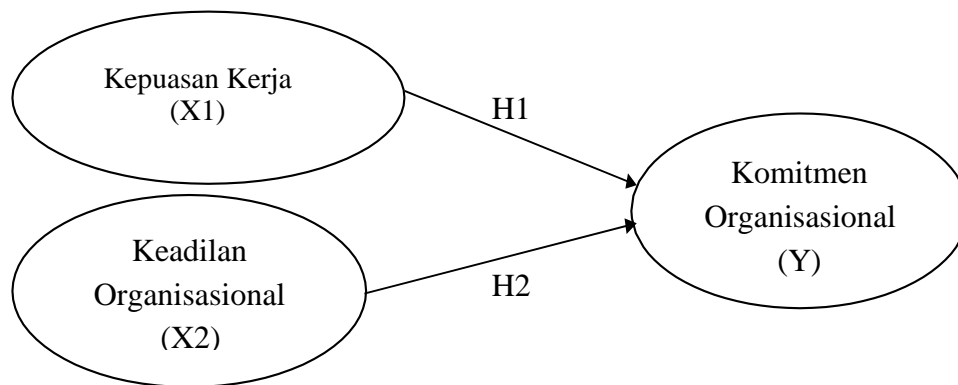
Faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasional yaitu keadilan organisasional, pernyataan tersebut dinyatakan oleh Sethi & Iqbal (2013). Keadilan organisasi mengacu pada persepsi pengembalian yang diterima dari organisasi dengan proses pertimbangan yang tepat dan memperlakukan orang-orang secara adil. Keadilan organisasi dapat dilihat dari pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan perusahaan, dimana karyawan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi menjadi alat pendorong untuk karyawan terus mempertahankan kemampuan serta keunggulan kompetitif (Tlais & Elamin, 2015). Menurut Kristanto *et al.* (2014), penting diketahui bahwa baik karyawan maupun organisasi berhak dipercaya untuk memenuhi tanggung jawab yang harus dibayarkan dalam pertukaran sosial. Alokasi sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan prosedur organisasi harus dilakukan dengan adil sesuai dengan persepsi karyawan. sikap pekerja dipengaruhi oleh perlakuan yang adil oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Suliman & Kathairi (2013), Oceani & Sriathi (2015), Praditya & Putra (2016), Darsana & Putra (2017) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia, persero yang berlokasi di jalan Raya Puputan Renon, Denpasar. PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang layanan Pos. perusahaan apapun yang khususnya PT. Pos Indonesia perlu menerapkan keadilan organisasional dan dapat menciptakan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terutama dalam berhubungan langsung dengan konsumen, yang dimana pernah terjadi di tahun 2019 PT. Pos Indonesia mengalami masalah yang dimana para karyawan yang tergabung dalam Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) mengaku belum menerima gaji selama satu bulan. Jika dilihat PT. Pos Indonesia telah melanggar PP No.8 tahun 1991 tentang perlindungan upah dan telah melanggar Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM), dan tentu saja masalah diatas akan mengganggu kepuasan kerja karyawan yang dimana beban kerja akan terbayarkan dengan upah yang

sesuai, serta keadilan organisasi yang mereka rasakan tidak sesuai dengan terlambatnya pemberian gaji pada karyawan dan tentu komitmen karyawan akan berkurang.

Latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada PT. POS Indonesia, Denpasar. 2) Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. POS Indonesia, Denpasar.

Landasan teori dan hasil penelitian mengenai pengaruh antar variabel dalam penelitian ini, maka dapat digunakan suatu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karakus *et al.* (2014) menemukan hasil pada kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Shurbagi *et al.* (2014) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin tinggi akan semakin tinggi pula komitmen organisasional. Hasil yang sama juga dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tania & Sutanto (2013) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati & Riana (2014) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan temuan temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oceani & Sriathi (2015) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Suliman & Kathairi (2013) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industry di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen suatu pegawai. Hasil penelitian Praditya & Putra (2016) , Darsana & Putra (2017),

menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dihipotesiskan:

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini dapat digolongkan pada jenis penelitian asosiatif kasual dengan teknik kuantitatif, karena dalam penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan penjelasan dari Sugiyono (2017: 42-51) hubungan kasual merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (*independent*) mempengaruhi variabel yang lainnya (*dependent*). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional, dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan komitmen karyawan sebagai variabel terikat. Lokasi penelitian ini dilakukan di kantor POS Indonesia yang berada di Kota Penelitian ini akan dilakukan kepada para karyawan yang sesuai dengan kategori dan bekerja di kantor Pos Indonesia. Penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja, dan keadilan organisasi terhadap komitmen kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Pos Indonesia (persero), Denpasar. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu komitmen Organisasional (Y), Variabel bebas dalam penelitian ini ada dua yaitu keadilan organisasional, dan kepuasan kerja.

Sugiyono (2014: 61) variabel-variabel penelitian merupakan atribut, sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang merupakan variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini secara garis besar dibagi menjadi dua yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Berikut adalah beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Komitmen organisasional adalah perasaan rasa memiliki yang kuat dari pegawai PT. Pos Indonesia terhadap perusahaan. Komitmen karyawan yang meliputi enam indikator menurut Lambert & Hogan (2009: 114), yaitu: a) Rasa bangga pada pekerjaan, b) rasa loyal pada perusahaan, c) Kesesuaian nilai pribadi dan organisasi, d) rasa bangga pada perusahaan, e) pekerjaan yang memberikan inspirasi, f) perhatian pada keberlangsungan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar. Dalam penusunan skripsi ini variabel bebas yang ditetapkan adalah kepuasan kerja, yang terdiri dari lima indikator menurut Lambert & Hogan (2009: 114), yaitu: a) rasa tertarik pada pekerjaan, b) menyukai pekerjaan dibandingkan dengan orang lain, c) antusiasme pada pekerjaan, d) menikmati pekerjaan, e) pekerjaan yang adil.

Karyawan yang merasa puas dengan keadilan yang dirasakan maka karyawan akan tetap setia pada PT. Pos Indonesia (Persero), Denpasar. keadilan organisasi yang terdiri dari tujuh indikator menurut Lambert & Hogan (2009: 115), yaitu: a) kesempatan promosi yang adil, b) pengakuan kerja keras, c) prosedur kinerja yang ada, d) sikap atasan yang adil, e) penilaian kinerja yang sesuai dengan yang

seharusnya, e) penghargaan yang didasarkan atas keterampilan dan pendidikan, g) penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab.

Sugiyono (2017: 9) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme atau enterpretatif, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena dan menemukan hipotesis. penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2017: 8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Data tersebut digunakan untuk menarik suatu kesimpulan seperti mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasi, terhadap komitmen karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero), Denpasar.

Dalam melakukan penelitian terdapat beberapa sumber-sumber data yang diperoleh untuk mendukung keberhasilan sebuah penelitian. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini antara lain : 1) Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa media perantara. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapat melalui wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada responden, yaitu para karyawan yang bekerja di PT. POS Indonesia dengan identitas dan posisi dalam perusahaan: nama, usia, jenis kelamin, status, dan posisi pekerjaan. Serta tanggapan responden mengenai pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasi, terhadap komitmen karyawan pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Denpasar; 2) Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data sekunder, digunakan untuk diproses lebih lanjut, dan data ini berasal dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, artikel maupun data dokumen yang diperlukan untuk penyusunan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini adalah buku bacaan atau jurnal, dan hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan masalah penelitian.

Pengujian instrumen memiliki dua dimensi yaitu validitas dan reliabilitas data. Menurut Sinulingga (2015: 225) uji instrumen penelitian memiliki peranan yang penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang dimiliki suatu penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan dengan tujuan, data yang digunakan dapat mewakili keadaan penelitian. Suatu penelitian yang bermutu harus didukung oleh pengujian validitas dan reliabilitas guna untuk meyakinkan pihak eksternal.

Sugiyono (2017: 80) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Pos Indonesia (persero), Denpasar yang berjumlah 81 orang. Oleh karena penelitian ini di bawah

100 orang yaitu sebanyak 81 orang maka seluruh karyawan dijadikan sampel (sampel jenuh).

Sugiyono (2017: 81) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar mewakili. Dalam penulisan skripsi ini, sampel yang digunakan adalah pegawai atau karyawan PT.Pos Indonesia cabang Denpasar. Teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh dimana semua populasi dijadikan sampel yaitu karyawan PT. Pos Indonesia cabang Denpasar sebanyak 81 orang. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan melalui beberapa teknik pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara observasi, dan kuesioner.

Secara umum teknik dalam pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah teknik skala likert. Menurut Sugiyono (2013:132) teknik penggunaan skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pernyataan dengan memilih satu dari lima jawaban yang tersedia.

**Tabel 1.**  
**Skala Pengukuran Variabel**

Skor	Skala	Interval
1	Sangat tidak setuju	1,00 – 1,80
2	Tidak setuju	1,81 – 2,60
3	Kurang setuju	2,61 – 3,40
4	Tinggi	3,41 – 4,20
5	Sangat Tinggi	4,21 – 5,00

Sumber: Hasil Modifikasi Skala Likert

Metode regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasional terhadap komitmen karyawan. Adapun persamaan regresi linier berganda menurut Suyana (2009: 77).

Uji normalitas adalah salah satu output dari analisis regresi yang dilakukan. Menurut Suliyanto (2011: 69) uji normalitas dimaksud untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan yaitu metode *Kolmogorov Smirnov*. Jika signifikan  $> 0,05$  maka variabel berdistribusi dengan normal, namun sebaliknya jika signifikan  $< 0,05$  maka variabel tidak berdistribusi dengan normal.

Multikolinieritas berarti adanya korelasi yang sangat kuat diantara dua atau lebih variabel bebas. Model regresi linear mengasumsikan bahwa tidak ada Multikolinieritas diantara dua variabel bebasnya. Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak.

Kurniawan & Yuniarto (2016: 186-187) mengatakan heterokedastisitas digunakan untuk menguji terjadinya variance residual suatu periode pengamatan ke periode lain. Cara agar mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas pada suatu

model dapat dilihat menggunakan model *scatterplot*. Ghazali (2016: 97) uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dengan taraf signifikansi 0,05. Apabila nilai signifikan lebih kecil 0,05 maka suatu variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sujarweni (2015: 228), signifikan model regresi secara simultan diuji untuk melihat nilai signifikan (sig) dimana jika nilai sig dibawah 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R yang kecil menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini ialah 81 karyawan yang bekerja di PT. Pos Indonesia, Denpasar. Responden ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh karyawan ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar di lapangan, berikut karakteristik karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Karyawan PT. Pos Indonesia Denpasar**

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Orang	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	56	69,1
		Perempuan	25	30,9
		Jumlah	81	100
2	Usia	20-25	41	50,6
		26-30	31	38,3
		31-35	6	7,4
		>35	3	3,7
		Jumlah	81	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA	17	21,0
		Diploma	10	12,3
		S1	50	61,7
		Lainnya	4	4,9
		Jumlah	81	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dapat dilihat mayoritas dari jenis kelamin responden adalah laki-laki sebanyak 56 karyawan atau 69,1 persen dan jenis kelamin wanita sebanyak 25 karyawan atau 30,9 persen. Sehingga dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam penelitian ini yang paling dominan adalah jenis kelamin laki-laki karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar dengan rentang usia 20-25 tahun berjumlah 41 responden atau 50,6 persen, sedangkan responden yang paling sedikit dengan rentang usia >35 tahun berjumlah 3 karyawan atau 3,7 persen. Karyawan PT. Pos



Indonesia, Denpasar dengan pendidikan sarjana sebanyak 50 karyawan atau 61,7 persen, dan mayoritas kedua adalah karyawan dengan pendidikan SMA sebanyak 17 karyawan atau 21,0 persen. Dan yang paling sedikit adalah karyawan dengan Pendidikan lainnya sebanyak 4 karyawan atau 4,9 persen.

Uji validitas adalah tingkat keandalan alat ukur yang digunakan. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versi 25.0. Adapun Kriteria penelitian uji validitas adalah:

1. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dinyatakan valid
2. Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dinyatakan tidak valid

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Kepuasan kerja (X1)	X1.1	0,732	Valid
		X1.2	0,722	Valid
		X1.3	0,783	Valid
		X1.4	0,675	Valid
		X1.5	0,543	Valid
2.	Keadilan Organisasional (X2)	X2.1	0,703	Valid
		X2.2	0,635	Valid
		X2.3	0,683	Valid
		X2.4	0,645	Valid
		X2.5	0,777	Valid
		X2.6	0,597	Valid
		X2.7	0,526	Valid
3.	Komitmen Karyawan (Y)	Y1.1	0,784	Valid
		Y1.2	0,793	Valid
		Y1.3	0,853	Valid
		Y1.4	0,745	Valid
		Y1.5	0,827	Valid
		Y1.6	0,757	Valid

*Sumber:* Data Primer diolah, 2021

Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa  $r$  hitung seluruh pernyataan kuesioner lebih besar dari  $r$  tabel ( $df = n-2$ ) ( $df = 81-2 = 0,184$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam indikator kepuasan kerja, keadilan organisasional, komitmen karyawan adalah valid, dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap reliabel atau konsisten, jika dilakukan pengukuran sebanyak dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Adapun kriteria uji reliabilitas yaitu: adapun hasil koefisien Alpha  $>$  0,6 maka kuesioner dinyatakan reliabel, apabila koefisien Alpha  $<$  0,6 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (X1)	0,725	Reliabel
Keadilan Organisasi (X2)	0,759	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y)	0,881	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, maka hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja, keadilan organisasional, komitmen karyawan dapat dipercaya atau reliabel.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Penelitian responden dengan menggunakan lima indikator terhadap variabel kepuasan kerja yang dijawab oleh 81 responden. Secara ringkas disajikan pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Rasa tertarik pada pekerjaan akan menimbulkan komitmen bagi saya	0	0	1	32	48	4,58	Sangat tinggi
2	Saya lebih menyukai pekerjaan itu sendiri dibandingkan menyukai orang lain	0	0	5	41	35	4,37	Sangat tinggi
3	Saya memiliki rasa antusiasme dalam setiap melakukan pekerjaan	0	0	3	36	42	4,44	Sangat tinggi
4	Saya menikmati pekerjaan yang diberikan perusahaan	0	0	2	42	37	4,43	Sangat tinggi
5	Pemimpin selalu memberikan pekerjaan secara adil	0	0	3	30	48	4,55	Sangat tinggi
Rata-rata skor persepsi nilai							4,47	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa rata-rata skor dari lima pernyataan mengenai kepuasan kerja sebesar 4,47 yang berada dikisaran 4,21-5,00 yang berarti bahwa tingkat kepuasan kerjanya berada pada level sangat tinggi. Namun, jika dilihat secara parsial, indikator "Rasa tertarik pada pekerjaan akan menimbulkan komitmen bagi saya" mendapatkan penilaian yang paling tinggi dengan rata-rata 4,58. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan akan berkomitmen jika karyawan tertarik pada pekerjaan yang dilakukan di PT. Pos Indonesia, Denpasar. Kemudian penilaian yang terendahnya terdapat pada indikator "lebih menyukai pekerjaan itu sendiri dibandingkan menyukai orang lain" dengan skor rata-rata 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian karyawan merasa tidak menyukai pekerjaan yang ada di PT. Pos Indonesia.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Penelitian responden dengan menggunakan lima indikator terhadap variabel kepuasan kerja yang dijawab oleh 81 responden. Secara ringkas disajikan pada tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi**

No	Indikator	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya memiliki kesempatan promosi jabatan yang adil	0	0	0	26	55	4,67	Sangat tinggi
2	Saya mendapatkan pengakuan kerja keras dari perusahaan	0	0	1	27	53	4,64	Sangat tinggi
3	Perusahaan memberikan prosedur pekerjaan yang baik bagi karyawan	0	0	1	39	41	4,49	Sangat tinggi
4	Pemimpin memiliki sikap yang adil di dalam perusahaan	0	0	1	22	58	4,70	Sangat tinggi
5	Saya mendapatkan penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya	0	0	2	25	54	4,64	Sangat tinggi
6	Perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan keterampilan dan kerja keras karyawan	0	0	1	22	58	4,70	Sangat tinggi
7	Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaannya	0	0	0	17	64	4,79	Sangat tinggi
Rata-rata skor persepsi nilai							4,66	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari tujuh pernyataan mengenai keadilan organisasional sebesar 4,66 yang berada dikisaran 4,21-5,00 yang berarti secara keseluruhan karyawan merasakan keadilan organisasional berada pada level sangat tinggi. Jika dilihat secara parsial indikator “perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaannya” dengan skor rata-rata 4,79. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia memberikan penghargaan bagi karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang ada di PT. Pos Indonesia. kemudian penilaian terendahnya terdapat pada indikator “Perusahaan memberikan prosedur pekerjaan yang baik bagi karyawan”, dengan skor rata-rata 4,49. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan merasa prosedur pekerjaan masih kurang baik di PT. Pos Indonesia, Denpasar.

Komitmen Organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat pada dirinya bahwa dia

adalah anggota organisasi sejati. Penelitian responden dengan menggunakan enam indikator terhadap variabel komitmen organisasional yang dijawab oleh 81 responden. Secara ringkas disajikan pada tabel 7

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Komitmen Organisasional**

No	Indikator	Frekuensi Responden					Rata-rata	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	0	0	10	42	29	4,23	Sangat tinggi
2	Saya memiliki rasa loyal pada Perusahaan	0	1	3	45	32	4,33	Sangat tinggi
3	Saya terinspirasi dengan pekerjaan yang saya kerjakan	0	0	14	34	33	4,23	Sangat tinggi
4	Saya bangga dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	0	0	8	38	35	4,33	Sangat tinggi
5	Saya diperlakukan secara adil oleh perusahaan	0	1	9	39	32	4,25	Sangat tinggi
6	Saya peduli terhadap keberlangsungan perusahaan	0	1	4	40	36	4,30	Sangat tinggi
Rata-rata skor persepsi nilai							4,29	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel 7 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari tujuh pernyataan mengenai komitmen Karyawan sebesar 4,29 yang berada dikisaran 4,21-5,00 yang berarti secara keseluruhan karyawan berkomitmen berada pada level sangat tinggi. Jika dilihat secara parsial indikator “Saya bangga pada pekerjaan yang diberikan perusahaan” dengan skor rata-rata 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan berkomitmen karena merasa bangga bekerja di PT. Pos Indonesia. kemudian penilaian terendahnya terdapat pada indikator “Saya merasa terinspirasi dengan pekerjaan yang saya kerjakan”, dengan skor rata-rata 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar karyawan merasa kurang terinspirasi dengan pekerjaan yang ada di PT. Pos Indonesia, Denpasar.

Analisis linear berganda bertujuan untuk mengetahui dan memprediksi apakah variabel bebas (Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (Komitmen Organisasional) dan seberapa besar pengaruhnya kedua variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) pada penelitian ini.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : Komitmen Organisasional

E : error

A : Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> : Koefisien Determinasi

X<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja

X2 : Keadilan Organisasi

Perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan program statistic version SPSS 25.0 diperoleh hasil yang dapat dilihat pada Tabel 8 berikut

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1.418	3.966		-0.357	0.722
X1	0.805	0.156	0.518	5.174	0.000
X2	0.293	0.136	0.215	2.148	0.035

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Hasil olah data menggunakan SPSS diatas, diperoleh nilai koefisien konstanta sebesar -1,418, koefisien kepuasan kerja 0,805, dan koefisien keadilan organisasional 0,293 maka persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y: -1,418 + 0,805X1 + 0,293X2 + e$$

Interpretasi model regresi tersebut adalah sebagai berikut:

Koefisien X1 sebesar 0,805. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diterima bernilai positif, ini berarti bila terjadi peningkatan pada variabel kepuasan kerja maka variabel komitmen karyawan akan meningkat pula. Koefisien X2 sebesar 0,293. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diterima bernilai positif, ini berarti apabila terjadi peningkatan pada variabel keadilan organisasional maka variabel komitmen karyawan akan meningkat pula

Uji normalitas adalah salah satu output dari analisis regresi yang dilakukan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kenormalan dari suatu data yang di dapatkan. Dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan yaitu dengan metode Kolmogorov, smirnov. Adapun kriteria suatu data berdistribusi normal sebagai berikut: 1) Jika signifikan > 0,05 maka variabel berdistribusi normal. 2) Jika signifikan < 0,05 maka variabel tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dimana apabila tingkat signifikansi lebih besar dari 5 persen atau 0,05 menunjukkan bahwa variabel residual berdistribusi normal. Berdasarkan Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,200 > 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi dengan normal.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov**

	Unstandardized Residual
N	81
Kolmogrov-Smirnov	0,077
Asymp Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Uji multikolonieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independent memiliki hubungan antar variabel independent dalam suatu model, hubungan antar variable independent akan menimbulkan korelasi yang kuat. Untuk uji multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel bebas dan variabel terikatnya. Jika VIF bernilai lebih kecil dari 10 dan nilai TOL lebih dari 0,10 maka model dapat dinyatakan tidak terdapat gejala multikolonieritas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Multikolieritas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.726	1.378
X2	0.726	1.378

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel 10 diperoleh masing-masing nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi persoalan mengenai multikolieritas pada variabel independent.

Data yang baik adalah data yang tidak terjadinya heterokedastisitas. Dalam penelitian ini menggunakan uji scatterplot. Dasar pengambilan keputusan adalah jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji heterokedastisitas untuk menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan dengan periode yang lainnya. Data yang baik adalah data yang tidak terjadinya heterokedastisitas. Dalam penelitian ini menggunakan uji scatterplot. Dasar pengambilan keputusan adalah jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas Dengan Glejser**

Model	Unstandardzed R	Coefficients std Error	Std Coefficients Beta	T	Sig
X1	-0.152	0.118	-0.250	-1.286	0.202
X2	0.142	0.123	0.225	1.154	0.252

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pada Tabel 11 di atas menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dan keadilan organisasional mendapatkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dari itu menunjukkan tidak terjadinya heterokedastisitas.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mencerminkan kemampuan variabel independen, tujuan analisis ini adalah untuk menghitung besarnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar proporsi dari total variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independent.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0.657	0.432	0.417	2.301

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Tabel 12 di atas diketahui bahwa  $R^2$  adalah 0,432 yang artinya bahwa pengaruh variabel independent yaitu kepuasan kerja (X1), keadilan organisasional (X2) secara simultan pada variabel dependen komitmen karyawan (Y) sebesar 43,2 persen sedangkan sisanya 56,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Uji simultan (F) yaitu uji yang digunakan untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh kepuasan kerja (X1) dan keadilan organisasional (X2) terhadap variabel komitmen karyawan (Y).

**Tabel 13.**  
**Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Model	F	Sig
1	29.643	0.00

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Tabel 4.13 diketahui bahwa F adalah 29,643 dengan tingkat signifikan 0,000. Dengan demikian F hitung lebih besar dari F tabel ( $29,643 > 3,11$ ) dan tingkat signifikan ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa model ini cocok dipakai.

**Tabel 14.**  
**Hasil Variabel Yang Paling Dominan**

Varibel	Beta ( $\beta$ )	Sig	Signifikansi
X1 (Kepuasan Kerja)	51,8	0.000	
X2 (Keadilan Organisasional)	21,5	0,035	0,05

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Dari hasil Tabel 14 dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja menyatakan bahwa 51,8% kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan variabel keadilan organisasional menyatakan bahwa 21,5% keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap komitmen karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Denpasar adalah variabel kepuasan kerja.

Analisis data dan hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien konstanta Kepuasan Kerja sebesar 0,805. Dapat dilihat bahwa koefisien bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada variabel Kepuasan Kerja maka variabel Komitmen Karyawan akan meningkat dan sebaliknya. Dijelaskan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar akan mempengaruhi komitmen karyawan tersebut. Apabila karyawan mengalami kepuasan dalam setiap melaksanakan pekerjaannya maka akan menumbuhkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Wibawa (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristanto dkk. (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Putra & Indrawati (2018) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional analisis data dan hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien konstanta keadilan organisasional sebesar 0,293. Dapat dilihat bahwa koefisien bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada variabel keadilan organisasional maka variabel komitmen karyawan akan meningkat dan sebaliknya. Dijelaskan bahwa keadilan organisasional yang diperoleh oleh karyawan PT. Pos Indonesia, Denpasar akan mempengaruhi komitmen karyawan tersebut. Apabila karyawan mengalami keadilan organisasional dalam setiap melaksanakan pekerjaannya maka akan menumbuhkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Wibawa (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional, Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristanto dkk. (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Putra & Indrawati (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini menemukan hasil dari uji koefisien determinasi (Uji R<sup>2</sup>) pada tabel 12 sebesar 0,432 yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan keadilan organisasional mampu menjelaskan sebanyak 43,2 persen, sedangkan sisanya 56,8 diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pengujian normalitas menggunakan pendekatan *kolmogrov smirnov* Dimana apabila tingkat signifikansi lebih besar dari persen atau 0,05 menunjukkan bahwa variabel residual berdistribusi normal. Berdasarkan nilai *asym sig (2-tailed)* sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

Dalam pengujian variabel penelitian secara parsial, didapati bahwa variabel independent yaitu kepuasan kerja dan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifika terhadap variabel dependen yaitu komitmen karyawan. Hal ini dapat



dilihat dari distribusi tanggapan responden yang frekuensi normal ke positif yang mayoritas tanggapan menyatakan setuju. Dengan adanya itu semakin meningkatnya kepuasan kerja dan keadilan organisasional akan mempengaruhi komitmen karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil analisis data dan hasil dalam penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Pos Indonesia, Denpasar. 2) Keadilan Organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Pos Indonesia, Denpasar.

Simpulan dari penelitian ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut: Bagi perusahaan PT. Pos Indonesia, Denpasar perlu lebih mendukung dan memperhatikan dalam memberi beban kerja, memperhatikan dan meningkatkan prosedur pekerjaan, memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi dan jenjang karir bagi karyawan agar karyawan lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaan didalam PT. Pos Indonesia, Denpasar. Pihak perusahaan sebaiknya mengadakan pertemuan sebagai wadah bagi karyawan untuk mengungkapkan apresiasinya dan perusahaan juga lebih memberi perhatian kepada karyawan agar mereka merasa diperhatikan dan dapat mengendalikan emosi mereka. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambahkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas diperusahaan atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

### **REFERENSI**

- Agustiningih, H. N. (2016). The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6). <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>
- Ardi, R., & Sudarma, K. (2015). PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i2.7821>
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. G., & Subudi, M. (2017). Pengaruh person-job fit dan person-organization fit terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior (OCB). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.5 (2017): 2071-2102, 5.
- Darsana, I., & Putra, M. (2017). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN AYODYA RESORT. *E-Jurnal Manajemen*, 6(1).

- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan Program IBM SPSS 23 . Edisi 8. Cetakan ke-8. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2011, 8.
- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen; Vol 5 No 6 (2016)*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/17797>
- 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)*. <https://doi.org/10.22804/kjep.2014.11.1.004>
- 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; VOLUME 03.NO.06.TAHUN 2014*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/6447>
- Kurniawan, R., & Yuniarto, B. (2016). *Analisis Regresi*. Kencana.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review, 34(1)*. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Nguyen, N., & Borteyrou, X. (2016). Core self-evaluations as a mediator of the relationship between person-environment fit and job satisfaction among laboratory technicians. *Personality and Individual Differences, 99*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.079>
- 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 Universitas Udayana, 4(10)*.
- Praditya, I., & Putra, M. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN DI WINA HOLIDAY VILLA. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 5(6)*.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (n.d.). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS

LAYANAN. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan; Volume 8 Nomor 1 Tahun 2014.*  
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/8078>

Putra, I., & Indrawati, A. (2018). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DI HOTEL RAMA PHALA UBUD. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4).  
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i04.p11>

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).  
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i06.p13>

Sethi, M., & Iqbal, H. (2013). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Journal of Social Sciences*, 7(1).

Shurbagi, A., Adel, M., & Zahari, I. Bin. (2014). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 5(6). <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p24>

Sinulingga. (2015). *Metode Penelitian*. USU Press.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Pustaka Baru Press.

Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1). <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>

Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS* (Edisi Ketu, Vol. 1, Issue 1). Penerbit Andi.

Suyana. (2009). *Aplikasi Analisis Kuantitatif. Edisi Ketiga*. Diklat Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN PT. DAI KNIFE DI SURABAYA. *Agora*, 1(3), 1702–1710.  
<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1157>

- Tlaiss, H. A., & Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: Trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development, 34*(9). <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0129>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower, 31*(6). <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>