

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA

Aprilia Egi Paradina, Dewie Tri Wijayati
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya
e-mail: apriliae80@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine and explain the effect of Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment through Job Satisfaction among Employees of PT Kharisma Baru Indonesia. This study used a quantitative approach with a sample of 32 respondents at PT Kharisma Baru Indonesia employees and used Partial Least Square (PLS). The results of this research were organizational justice has no effect on organizational commitment, organizational justice has a significant positive effect on job satisfaction, employee empowerment has a significant positive effect on organizational commitment, employee empowerment has no effect on job satisfaction, job satisfaction did not affect organizational commitment, job satisfaction did not mediate the effect of organizational justice on organizational commitment, job satisfaction did not mediate the effect of employee empowerment on organizational commitment.

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

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Kharisma Baru Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sejumlah 32 responden pada karyawan PT Kharisma Baru Indonesia dan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menghasilkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci: *keadilan organisasi; pemberdayaan karyawan; kepuasan kerja; komitmen organisasi*

PENDAHULUAN

Human Resource Development (Sumber Daya Manusia) merupakan salah kunci pemegang peranan yang penting dalam perusahaan untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Penelitian ini dilakukan di PT Kharisma Baru Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri. PT Kharisma Baru Indonesia merupakan penghasil sepatu. Selain itu PT Kharisma Baru Indonesia melakukan kegiatan ekspor sepatu ke berbagai belahan dunia. Untuk mempertahankan komitmen pada karyawan perusahaan tersebut, harus memperhatikan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen

organisasi yaitu keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja yang nantinya akan meningkatkan kualitas perusahaan.

Komitmen organisasi adalah salah faktor yang paling penting untuk kelangsungan hidup dan stabilitas pengembangan organisasi. Karyawan yang merasa tingkat komitmennya tinggi terhadap organisasi mereka akan memberikan kontribusi yang lebih bermanfaat daripada karyawan yang lebih rendah tingkat komitmennya terhadap organisasi dan sebagai hasilnya memastikan akan memainkan peran kunci dalam memastikan keunggulan kompetitif organisasi mereka terhadap pesaing (Ari & Caglayan, 2017).

Meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi adalah salah satu kunci bagi perusahaan guna mempertahankan karyawannya (Rejeki & Wulansari, 2015). Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, maka ia akan menunjukkan kinerja terbaiknya dan akan berusaha dengan sebaik mungkin untuk memajukan organisasi (Candika & Chairael, 2018).

Komitmen organisasi sebenarnya adalah penerimaan nilai-nilai organisasi oleh staf dan keterlibatan aktif mereka dalam urusan organisasi (Somayyeh *et al.*, (2013). Komitmen karyawan dikaitkan dengan retensi karyawan, kehadiran harian, prestasi yang tinggi, kualitas kerja dan pengorbanan individu untuk membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya (Hanaysha, 2016). Masih terdapat karyawan yang terlambat masuk kerja. Ada juga karyawan tersebut pulang sebelum jam kerja yang sudah ditentukan. Hal ini termasuk pelanggaran komitmen pada perusahaan.

Adanya komitmen di PT Kharisma Baru Indonesia dipengaruhi oleh keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang perlakuan adil yang diterimanya baik yang berhubungan dengan sikap, perlakuan maupun kompensasi. Hal ini berdampak pada kompensasi yang kurang memadai, suasana kerja yang tidak menyenangkan dan kesenjangan perlakuan yang diterima karyawan (Candika & Chairael, 2018).

Keadilan organisasi dan kepuasan karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi komitmen karyawan. Keadilan berhubungan dengan bagaimana karyawan memandang tingkat kewajaran sehubungan dengan kinerja dan hasilnya misalnya peringkat, promosi, dan kenaikan gaji (Ibrahim & Perez, 2014).

Menurut Somayyeh *et al* (2013) keadilan organisasi terdiri dari beberapa faktor sebagian besar karyawan mengharapkan imbalan yang pantas sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (keadilan distributif). Selain itu mereka mengharapkan prosedur yang adil di perusahaan (keadilan prosedural). Mereka juga mengharapkan untuk mengalami perlakuan yang adil dari interaksi yang adil dengan atasan mereka (keadilan interaksional).

Wijayati, Kautsar, & Karwanto, (2020) menyatakan bahwa individu memiliki level kepuasan kerja yang tidak sama bergantung kepada sistem nilai yang diterapkan. Perusahaan ini memberikan fasilitas mess atau tempat tinggal kepada karyawan yang berasal dari luar kota.

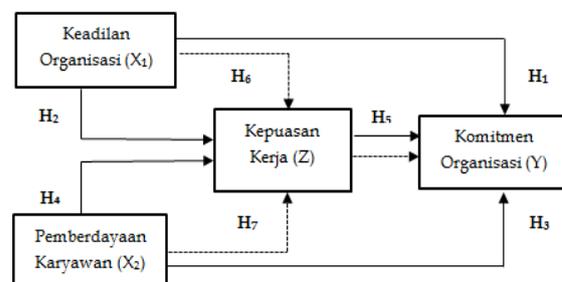
Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan menyadari bahwa akan membuat keberadaan mereka dihargai dalam organisasi mereka dan meningkatkan komitmen organisasi. Suatu pemberdayaan yang dilakukan pada karyawan dapat menghasilkan tingginya suatu komitmen (Karim & Rehman, 2012).

Perusahaan memberikan pelatihan pada karyawan yang dinamakan training motivasi kerja dan manajemen kerja karyawan. Pelatihan yang kedua adalah meningkatkan target dan kualitas dengan belajar mengelola waktu (*time study*).

Tingkat komitmen perusahaan juga dipengaruhi oleh keadaan kepuasan kerja. Menurut Karim & Rehman (2012) bahwa kepuasan kerja karyawan adalah tingkat kumulatif dari harapan pekerja yang dipenuhi. Pengaruh kepuasan kerja terutama dampaknya terhadap pergantian karyawan, komitmen karyawan, ketidakhadiran dan niat untuk berhenti.

Faktor mengenai lokasi pekerjaannya, ruang kerjanya, dan fasilitas yang tersedia didalam pekerjaannya, ketersediaan jaminan kesehatan dan keamanannya, pengaturan target dan rencana pelatihan karir ditetapkan didalam perusahaan, peluang karir, diberlakukannya secara adil sistem pembayaran gaji dan pengupahan oleh pihak manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Fitriah & Sudibya, 2015).

Karyawan yang merasa puas memiliki rasa loyal terhadap organisasi mereka. Semakin seorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka semakin meningkatkan sikap positif dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan diharapkan mampu untuk menjadi mediasi hubungan antara keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia



Gambar 1
Kerangka Penelitian

Adapun hipotesis sebagai berikut :

- H₁ :Diduga keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia.
- H₂ :Diduga keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia.
- H₃ :Diduga pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia.
- H₄ :Diduga pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia
- H₅ :Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia.
- H₆ :Diduga keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia.
- H₇ :Diduga pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada karyawan PT Kharisma Baru Indonesia yang memuat sampling jenuh sebanyak 32 responden dengan menggunakan observasi, kuesioner, serta wawancara. Penilaian validitas menggunakan dasar nilai AVE>0,05. Sedangkan *Composite reliability* dan *cronbach alpha* digunakan sebagai pengujian reliabilitas penelitian ini. Skala likert juga digunakan dalam penelitian ini dan diuji dengan smartPLS.

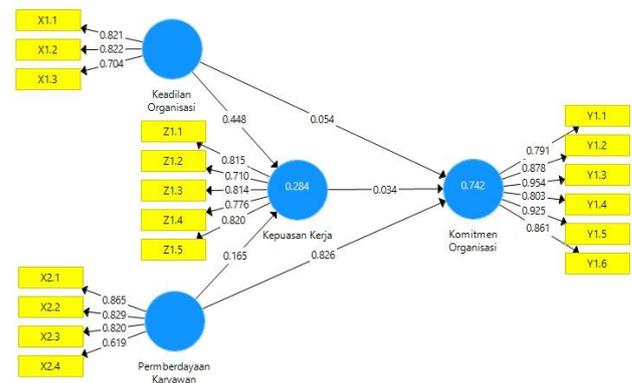
PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil karakteristik responden karyawan dengan rentang umur 20-25 tahun sebanyak 5 orang, karyawan dengan rentang umur tahun 26-30 tahun sejumlah 7 orang, rentang umur 31-35 tahun sejumlah 6 orang, rentang umur 36-40 tahun sebanyak 4 orang dan umur > 40 tahun sebanyak 10 orang. Responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 12 orang, sedangkan yang berjenis kelamin wanita sejumlah 20 orang. Responden dengan pendidikan terakhir SLTA sejumlah 22 orang, pendidikan terakhir D3 sejumlah 2 orang, pendidikan terakhir S1 sejumlah

7 orang, dan pendidikan terakhir S2 sejumlah 1 orang. 24 orang responden telah menikah dan 8 responden belum menikah. Masa kerja < 1 tahun sejumlah 2 orang, masa kerja 1-3 tahun sebanyak 13 orang, masa kerja 4-5 tahun sejumlah 16 orang dan masa kerja > 5 tahun sejumlah 1 orang.

Hasil Analisis Statistik Inferensial

Indikator valid apabila > 0,70, namun jika nilai loading 0,50-0,60 maka cukup (Ghozali, 2014).



Gambar 2

Uji Measurement Model

Sumber : Output SmartPLS3

Gambar 2 menunjukkan seluruh indikator valid atau memenuhi kriteria karena diatas 0,50 (Ghozali, 2014). *Composite reliability* dari variabel > 0,70. Maka disimpulkan model variabel reliabilitas baik. *Cronbach's alpha* digunakan jika > 0,60. Model variabel mempunyai reliabilitas yang baik karena nilai dari semua konstruk > 0,60.

Tabel 1
Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square
Keadilan Organisasi	
Pemberdayaan Karyawan	
Kepuasan Kerja	0,284
Komitmen Organisasi	0,742

Sumber : Output SmartPLS 3.2.8 (2019)

Pada Tabel 1, model keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi menghasilkan nilai R-Square 0,742. Selanjutnya pada tabel juga menjelaskan model pengaruh keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap Kepuasan Kerja menghasilkan nilai R-Square 0,284.

Q-Square predictive relevance (Q^2) dapat digunakan untuk mengevaluasi model PLS. Nilai Q^2 sebesar 0,17 artinya *predictive relevance* model sebesar 17%. Adapun *path coefficients* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Keadilan Organisasi → Komitmen Organisasi	0,054	0,444	<1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,448	2,432	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,034	0,263	<1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Pemberdayaan Karyawan → Komitmen Organisasi	0,826	9,052	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Pemberdayaan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,165	1,048	<1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Sumber : Output SmartPLS 3.2.8 (2019)

t-statistics keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi 0,444 < 1,96. Artinya bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan pada variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

t-statistics keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja 2,432 > 1,96. Artinya bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

t-statistics kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi 0,263 < 1,96. Artinya bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

t-statistics pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi 9,052 > 1,96. Artinya bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

t-statistics pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja 1,048 < 1,96. Artinya bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi tidak signifikan dengan nilai *t-statistics* 0,221 lebih kecil dari *t-tabel* yaitu 1,96. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi pengaruh dari keadilan organisasi terhadap

komitmen organisasi karyawan PT Kharisma Baru Indonesia

Pengaruh tidak langsung antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi tidak signifikan dengan nilai *t-statistics* 0,157 lebih kecil dari *t-tabel* yaitu 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi tetapi kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Kharisma Baru Indonesia.

Tabel 3
Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,015	0,221	<1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak
Pemberdayaan karyawan → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,006	0,157	< 1,96 (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Sumber : Output PLS 3.0 (2019)

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian diketahui bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga H1 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Ibrahim & Perez (2014) keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rejeki & Wulansari (2015) Hasil menunjukkan keadilan organisasional tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

PT Kharisma Baru memberikan gaji sesuai dengan standart perusahaan namun tidak menutup kemungkinan ada karyawan yang belum bisa berkomitmen penuh terhadap perusahaan. Seperti masih terdapat karyawan yang masuk dan pulang kerja tidak sesuai jam kerja.

Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya keadilan organisasi tidak mempengaruhi komitmen organisasi di PT Kharisma Baru Indonesia

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Diketahui hasil dari pengujian keadilan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja sehingga H2 diterima. Hasil yang didapat memperkuat penelitian dari Indrayani & Suwandana (2016) bahwa Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Karyawan diberikan sebuah tempat tinggal ataupun mess untuk karyawan yang berasal dari luar kota. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat menghemat biaya, waktu dan tenaga sehingga karyawan tidak mengeluarkan biaya untuk mencari tempat tinggal.

Dapat diartikan semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan pada PT Kharisma Baru Indonesia.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian diketahui pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi sehingga H3 diterima. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2016), bahwa pemberdayaan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Perusahaan juga memberikan pelatihan dan workshop pada setiap karyawan yang dinamakan training motivasi kerja dan manajemen kerja. Jadi setiap karyawan ini dituntut untuk mempunyai motivasi dalam bekerja agar mereka merasakan kenyamanan dengan pekerjaan yang di berikan perusahaan. Pelatihan yang kedua adalah meningkatkan target dan kualitas belajar dengan waktu. Karyawan disini dituntut untuk mempunyai target dan kualitas waktu dalam mengelola waktu bekerja.

Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat di simpulkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi yang di miliki karyawan pada PT Kharisma Baru Indonesia

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian diketahui bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H4 ditolak.

Penelitian ini juga dilakukan oleh Lodjo (2013) Pemberdayaan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perusahaan sangat memperhatikan karyawannya agar tidak terjadi konflik yaitu dengan menyediakan tempat untuk berkeluh kesah ataupun sharing terbuka untuk karyawannya yaitu dinamakan LKS BIPARTIT yang diadakan 1 bulan sekali. Hal ini dilakukan agar komunikasi yang terjalin baik antar sesama rekan kerja tidak membuat pekerjaan menjadi penghambat dalam melaksanakan kerja individu maupun dengan team worknya.

Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya pemberdayaan karyawan tidak mempengaruhi kepuasan kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi sehingga H5 ditolak. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Gangai & Agrawal (2015) yang mengatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Walaupun sebenarnya kesempatan promosi ada tapi kenaikan jabatan yang diperoleh oleh karyawan adalah untuk mengisi jabatan yang kosong. Contohnya terdapat mutasi karyawan SPV bagian jahit yang dipindahkan sebagai spv bagian persiapan. Mutasi tersebut dikarenakan menggantikan Staf bagian persiapan yang keluar karena cuti melahirkan.

Maka berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi di PT Kharisma Baru Indonesia

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian diketahui bahwa keadilan kerja tidak ada peran intervening antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi sehingga H6 ditolak.

Maka berdasarkan penjelasan di atas untuk variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia dan juga keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan terdapat faktor lain yang lebih

dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi mereka.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja pada PT Kharisma Baru Indonesia

Hasil pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja tidak ada peran intervening antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi sehingga H7 Ditolak.

Maka berdasarkan penjelasan di atas bahwa untuk variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediasi antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Dikarenakan ada tidaknya variabel kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan telah berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan terdapat faktor lain yang lebih dibutuhkan karyawan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi mereka.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak mempengaruhi hubungan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening tidak mempengaruhi hubungan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada PT Kharisma Baru Indonesia.

Keterbatasan dan Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini hanya meneliti variabel keadilan organisasi, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel lainnya yang juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Saran yang diajukan oleh peneliti terhadap PT Kharisma Baru Indonesia diharapkan untuk karyawan tidak melanggar aturan perusahaan dan selalu mematuhi peraturan yang ada di perusahaan

agar karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ari, A., & Caglayan, H. S. (2017). Relationship between Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment Levels of School of Physical Education and Sports Academicians. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 240–251. <https://doi.org/10.11114/jets.v5i4.2201>
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja pada karyawan PT Lembah Karet Padang, 3(2), 248–262.
- Fitriah, & Sudibya, I. gede A. (2015). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3478–3507.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *Int.J.Manag.Bus.Res*, 5(4), 269–278.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- 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>
- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan.

- Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal EMBA*, 1(3), 747–755.
- 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.
- Somayyeh, K. A., Mohsen, H., & Zahed, B. (2013). Studying The Relation Between Organizational Justice and Organizational Commitment Among the Librarians of Khuzestan Province Ministry of Science Academic Libraries. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 444–451.
- Wijayati, D. T., Kautsar, A., & Karwanto, K. (2020). Emotional Intelligence, Work Family Conflict, and Job Satisfaction on Junior High School Teacher 's Performance *International Journal of Higher Education*, 9(1), 179–188. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p179>