

## Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Outcome*

Alvianto Nuryadi , E. Didik Subiyanto, Ignatius Soni Kurniawan

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

Email: [alvideva83@gmail.com](mailto:alvideva83@gmail.com), [didiks@ustjogja.ac.id](mailto:didiks@ustjogja.ac.id), [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

Diterima: Juni 2020; Diterbitkan: Juni 2020

### ABSTRAK

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan memilih berpihak pada organisasi dalam mempertahankan diri dengan menjadi bagian keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi tidak muncul begitu saja, namun berasal dari kepuasan kerja yang dibangun oleh keadilan organisasi dan pengembangan karier. Penelitian ini dilakukan pada PT Sapta Saritama Yogyakarta, dengan menggunakan semua karyawan kontrak sebagai sampel atau menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Implikasi manajerial atas hasil temuan menyarankan penguatan keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara konsisten dalam meningkatkan komitmen organisasi di perusahaan.

**Kata Kunci:** keadilan organisasi, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

### ABSTRACT

Organizational commitment is a condition where employees choose to side with the organization in maintaining themselves by becoming a part of membership in the organization. Organizational commitment does not just appear, but comes from job satisfaction built by organizational justice and career development. This research was conducted at PT Sapta Saritama Yogyakarta, using all contract employees as samples or using saturated sampling techniques. Managerial implications of the findings suggest strengthening organizational justice and job satisfaction consistently in increasing organizational commitment in the company.

**Keywords:** organizational justice, career development, job satisfaction, and organizational commitment

### PENDAHULUAN

PT Sapta Saritama adalah perusahaan distribusi yang bergerak di bidang farmasi dan alat kesehatan yang berdiri pada tahun 1975. Barang yang didistribusikan PT Sapta Saritama mencapai lebih dari 1.000 jenis yang berasal dari 20 prinsipal dengan kemampuan *coverage* mencapai 19.000 pelanggan secara langsung. PT Sapta Saritama memiliki 27 cabang yang tersebar di berbagai Provinsi di Indonesia dengan *head office* di kota Bandung. Penelitian ini dilakukan pada PT Sapta Saritama dengan alamat Jalan Ngadimulyo No. 12, Pakuncen, Wirobrajan, Daerah Istimewa Yogyakarta 55253. Proses operasi perusahaan dilakukan oleh tenaga kerja yang terlatih dan berpengalaman di bidangnya. Untuk mendukung kegiatan operasinya, PT Sapta Saritama memberikan kesempatan bagi pelamar untuk berkarier sebagai karyawan kontrak dan karyawan tetap. Terdapat fenomena yang menarik pada PT Sapta Saritama, karyawan yang diangkat sebagai karyawan kontrak di organisasi memiliki kesempatan yang relatif sama seperti halnya karyawan tetap. PT Sapta Saritama merancang dengan baik dan terstruktur tercapainya pengembangan karier bagi semua karyawannya. Pada proses rekrutmen, karyawan yang mendaftar ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, bagi karyawan yang bekerja sudah lama selalu diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan di dalam organisasi untuk mendukung peningkatan kariernya. Karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dan memenuhi target pekerjaan akan diberikan kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji apakah bentuk perilaku adil dan perhatian organisasi melalui pengembangan karier karyawan kontrak di PT Sapta Saritama mempengaruhi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dan berdampak terhadap komitmen organisasional karyawan.

Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah balas jasa yang adil (jenjang Karier), penempatan yang sesuai dengan keahlian mereka, berat ringan pekerjaan, suasana lingkungan pekerjaan, dan sikap pimpinan (Almazrouei, Zacca, Evans, & Dayan, 2018). Kepuasan kerja dapat membuat karyawan merasa senang dan gembira dalam melaksanakan pekerjaan, terpeliharanya kepuasan kerja akan menstimulasi karyawan untuk bekerja dengan semangat yang pada akhirnya membantu perusahaan dalam mencapai target yang diinginkan (Crow, Lee, & Joo, 2012). Lebih lanjut untuk memajukan, membesarkan perusahaan, dan mencapai tujuan yang diharapkan maka dibutuhkan juga adanya karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang kuat pada organisasi memberi kemudahan bagi pimpinan organisasi dalam menggerakkan sumber daya manusia untuk menerapkan visi misi dalam mencapai tujuan organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA PDAN ENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keadilan organisasi dapat dilihat dalam perspektif tentang keadilan yang diterima oleh karyawan di tempat kerja (Cropanzano & Byrne, 2001). Ali & Saifullah (2014) menggunakan keadilan organisasi yang meliputi keadilan distributif dan prosedural sebagai prediktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keadilan distributif dikatakan ada ketika hasil yang diterima oleh karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, karyawan menilai keadilan distributif dari gaji, tunjangan, *reward* sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukannya untuk organisasi (McCain, Tsai, & Bellino, 2010). Keadilan prosedural identik dengan aturan dan kebijakan organisasi dalam pemungutan ketetapan. Karyawan akan menilai keadilan prosedural dalam pekerjaan jika organisasi memberikan sikap netralitas, kepercayaan dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Clay-Warner, Reynolds, & Roman, 2005). Bies & Moag (1986) mengusulkan dimensi keadilan organisasi ketiga yang sering disebut sebagai keadilan interaksional (keadilan interpersonal), keadilan interaksional berhubungan langsung dengan interaksi antar rekan kerja maupun antara atasan dan bawah yang terjadi di organisasi.

Karier adalah usaha yang dilakukan karyawan secara formal dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan karier, melaksanakan tugas utama dan mengevaluasi hambatan serta tantangan (Vigoda-Gadot & Grimland, 2008). Al-Shawabkeh (2017) menyatakan sistem pengembangan karier mencakup empat langkah: penilaian diri, pengecekan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan. Karier tidak dapat dilakukan secara kebetulan, karier seorang karyawan perlu dibentuk dan perlu adanya pengarahan dari atasan terhadap karyawan.

Kepuasan pekerjaan merupakan sikap emosional rasa senang yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pengalaman kerjanya (Crow et al., 2012). Kepuasan kerja adalah konsep yang digunakan dalam banyak bidang untuk menggambarkan atau mengukur perasaan karyawan terhadap *turnover*, kinerja, kebijakan, dan faktor-faktor lain dari suatu organisasi (Almazrouei et al., 2018). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor ekonomi, sosial, dan psikologis baik dari atasan maupun rekan kerja (Kwak, Chung, Xu, & Eun-Jung, 2010).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tahap dimana karyawan mengenali kelompok tertentu dengan tujuan, dan berharap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok. Eliyana, Ma'arif, & Muzakki (2019) mendefinisikan sebagai: 1) bersedia untuk tetap menjadi bagian kelompok; 2) kesediaan untuk bekerja keras sebagai aspirasi organisasi; 3) kesediaan untuk menerima nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi dan bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah perilaku yang mencerminkan loyalitas karyawan kepada organisasi dan karyawan menyatakan kepedulian terhadap organisasi, kesuksesan, dan pengembangan lebih lanjut (Eliyana et al., 2019).

Karyawan ditempat kerja akan merasa puas jika organisasi memberikan keadilan kepada karyawan berupa upah gaji atau *reward* yang sesuai dengan yang diberikan oleh organisasi, karyawan juga akan merasa puas kepada organisasi ketika diberikan kesempatan untuk melakukan promosi dalam pekerjaan (Singh & Singh, 2019). Keadilan yang diharapkan oleh karyawan tidak hanya terkait dengan upah, gaji, serta promosi yang diperoleh, bentuk hubungan interaksional merupakan salah satu faktor kepuasan yang mempengaruhi karyawan di dalam organisasi. Bentuk sikap saling menghargai antara atasan dan bawahan adalah elemen dasar yang mendasari keadilan interaksional, dapat dinyatakan bahwa keadilan interaksional memainkan peran penting dalam memastikan kepuasan kerja. Sikap saling menghormati dan menghargai merupakan suatu bentuk kepercayaan yang dimiliki atasan kepada bawahan sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan di organisasi (Sethi, Iqbal, & Rauf, 2005). Pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja juga ditemukan dalam penelitian Zainalipour, Fini, & Mirkamali (2010)

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja tidak hanya penting bagi karyawan, tetapi juga organisasi, kepuasan kerja penting karena dapat mendorong kinerja karyawan pada tingkat yang lebih baik. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang karyawan yang timbul akibat dari penilaian aspek pekerjaan atau pengalaman kerja (Saleem, Kamran, Sabir, & Iqbal, 2013). Munculnya kepuasan kerja antara lain didorong oleh faktor pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan. Pengembangan karier dalam suatu organisasi adalah salah satu objek penting yang dapat memberi pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan serta kondisi emosional mereka. Perkembangan dari karier yang baik, akan memungkinkan karyawan mendapatkan promosi dengan cepat, menikmati pekerjaan mereka dengan senang hati, dan merasa tertantang, sehingga karyawan puas dengan kondisi tersebut (Naway & Haris, 2017).

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Komitmen organisasi mencerminkan suatu bentuk loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi (Eliyana et al., 2019). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan salah satunya adalah bentuk keadilan organisasi karyawan ditempat

bekerja, semakin tinggi keadilan organisasi maka berdampak pada tingginya komitmen karyawan kepada organisasi, karena karyawan merasa dihargai, dihormati serta diperhatikan oleh organisasi (Hutagalung & Wibawa, 2018). Sökmen & Ekmekçioğlu (2016) menemukan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H3: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penyediaan program pengembangan karier yang tepat mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Kekuatan komitmen yang dimiliki oleh karyawan dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Organisasi yang tidak menawarkan program pengembangan karier yang menarik dapat kehilangan karyawan yang baik karena pesaing menawarkan peluang kerja yang lebih baik (Al-Shawabkeh, 2017). Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Agba, Nkpoyen, & Ushie, 2010; Silen, 2016).

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hubungan timbal balik yang baik antara atasan dan karyawan dalam organisasi dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi. Karyawan yang bahagia dalam menjalankan pekerjaannya tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi saja tapi akan melampaui panggilan tugas dengan membantu rekan kerja dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Akibatnya, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menyebabkan tingkat komitmen yang lebih tinggi (Srivastava, 2013; Čulibrk, Delić, Mitrović, & Čulibrk, 2018).

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT. Sapta Saritama Yogyakarta, teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh, ukuran sampel dalam penelitian ini berjumlah 37 pegawai. Indikator yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 1. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji alat ukur yang berupa kuisioner. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variable bebas terhadap variable terikat.

**Tabel 1. Indikator**

Variabel	Indikator
Keadilan organisasi	Keadilan distributif. Keadilan prosedural. Keadilan interaksional. (Saks, 2006)
Pengembangan karier	Kesempatan untuk promosi. Pihak yang berwenang mempromosikan pegawai yang berprestasi. Bekerja dalam jangka waktu yang lama. Memanfaatkan berbagai kesempatan. Tanggungjawab terhadap diri sendiri. Kesempatan pengembangan personal. (Zhang, Farh, & Wang, 2011)
Kepuasan kerja	Tugas yang bervariasi. Tugas yang bermanfaat. Umpan balik. Promosi yang diberikan. Kenaikan jabatan. Ruang kerja yang nyaman. Interaksi sosial (Crow et al., 2012)
Komitmen organisasi	<i>Affective commitment.</i> <i>Continuance commitment.</i> <i>Normative commitment.</i> (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* > dari *r-table* (0,2746) atau valid. Pengujian menghasilkan *r* hitung keadilan organisasi (0,377 s.d. 0,737), pengembangan karier (0,296 s.d. 0,773), kepuasan kerja (0,399 s.d. 0,738), dan komitmen organisasi (0,314 s.d. 0,775) >0,2746. *Cronbach's alpha stand.* keadilan organisasi (0,912), pengembangan karier (0,832), kepuasan kerja (0,844),

dan komitmen organisasi (0,896) > 0,6 atau instrumen reliabel. Sebagian besar responden adalah perempuan (78,4%) (Tabel 2). Mayoritas responden berumur 21-29 tahun (78,4%). Mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK (78,4%). Responden terbanyak berdasar lama bekerja adalah kurang dari 2 tahun (45,95%) dan 2-5 tahun (45,95%) (Tabel 2).

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

	Kategori	Frekuensi	Prosentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-Laki	29	78,4
	Perempuan	8	21,6
<b>Umur</b>	<20 Tahun	1	2,7
	21-29Tahun	29	78,4
	30-39Tahun	7	18,9
	40-49 Tahun	0	-
	>50 Tahun	0	-
<b>Pendidikan</b>	SMA/SMK	29	78,4
	Diploma	5	13,5
	S-1	2	5,4
	S-2	1	2,7
	S-3	0	-
<b>Lama bekerja</b>	<2 tahun	17	45,95
	2-5 tahun	17	45,95
	6-10 tahun	2	5,4
	>10 tahun	1	2,7

Tabel 3 menunjukkan model regresi tidak mengalami multikolonieritas (*tolerance* > 0,10 dan VIF < 10), tidak mengalami heteroskedastisitas dan data terdistribusi normal (*Kolmogorov-Smirnov test* memiliki *asym sig* > 0,05). Dengan demikian ketiga model regresi memenuhi persyaratan untuk diuji regresi.

**Tabel 3. Asumsi Klasik**

Model	Variabel		Normalitas		Multikolonieritas		Heteroskedastisitas	
	Bebas	Terikat	KS-Z	Sig.	Tol.	VIF	t	Sig.
1	KO	KK	0,775	0,584	0,577	1,733	-0,651	0,520
	PK				0,577	1,733	1,145	0,260
2	KO	KO	0,498	0,965	0,323	3,098	0,669	0,508
	PK				0,556	1,799	0,069	0,946
	KK				0,490	2,042	0,014	0,989

**Tabel 4. Pengujian Hipotesis**

	Variabel		Undstand. Coeff.		t	Sig.	Koef. Detr. Adj. R Square
	Bebas	Terikat	Beta	Std. Error			
H1	KO	KK	0,398	0,077	5,174	0,000	0,481
H2	PK		-0,251	0,222	-1,132	0,266	
H3	KO	K	0,155	0,171	0,903	0,373	0,393
H4	PK		0,131	0,376	0,348	0,730	
H5	KK		0,730	0,286	0,474	0,015	

Hasil pengujian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa H1 diterima karena nilai t hitung 5,174 lebih besar dari t tabel yaitu 1,69236 (n-k; n=jumlah observasi, k=jumlah variabel bebas dan terikat; 37-4; *one tail*) dan sig. 0,000/2=0,000 < 0,05. H2 ditolak karena -1,1322 dan sig. 0,266/2=0,133 > 0,05 yang berarti negatif dan tidak signifikan. H3 ditolak karena 0,903 dan sig. 0,373/2=0,1865 > 0,05 yang berarti positif dan tidak signifikan. H4 ditolak karena nilai t hitung 0,348 dan sig. 0,730/2=0,365 > 0,05. H5 diterima karena nilai t hitung 0,474 dan sig. 0,015/2=0,0075 < 0,05. Model keadilan organisasi organisasi, pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki *adjusted R square* 48,1%, sisanya 51,9 % dipengaruhi faktor lain. Model keadilan organisasi, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komitmen menunjukkan *adjusted R square* sebesar 39,3% sisanya 60,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil perhitungan Sobel *test* pada Gambar 1 menunjukkan nilai *one-tailed probability* sebesar  $0,01105095 < 0,05$ , sehingga membuktikan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dimediasi kepuasan kerja.

### **Pembahasan**

Keadilan organisasi ditemukan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sethi, Iqbal, & Rauf (2005) dan Zainalipour et al. (2010). Implementasi keadilan organisasi di PT Sapta Saritama terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan organisasi ditempat kerja menggambarkan bahwa organisasi berusaha untuk memberikan bentuk keadilan kepada karyawan yang ditunjukkan tidak hanya dalam bentuk gaji, upah, maupun *reward*, namun juga diberikan dalam bentuk prosedur pengambilan keputusan, serta keadilan interaksional yang baik. Indikator yang masih bisa ditingkatkan pada keadilan organisasi terdapat pada item yang masih memiliki rerata rendah yaitu penghargaan organisasi ketika pegawai bekerja dengan baik (rerata= 3,41), dan pemimpin sensitif terhadap kebutuhan karyawan (3,54). Perusahaan perlu mempertahankan indikator dengan rerata tertinggi yaitu pada memiliki tanggung jawab atas pekerjaan (4,24), dan mendapat hak sebagai karyawan (4,14).

Perkembangan dari karier yang baik, akan memungkinkan karyawan mendapatkan promosi dengan cepat, menikmati pekerjaan mereka dengan senang hati, dan merasa tertantang, sehingga karyawan puas dengan kondisi tersebut (Naway & Haris, 2017). Namun demikian dalam penelitian ini pengembangan karier berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, temuan ini tidak mendukung hasil penelitian (Naway & Haris, 2017), sebaliknya temuan ini mengkonfirmasi temuan Kaya & Ceylan, (2014). Keadilan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan Sökmen & Ekmekçiöglü (2016) dan Hutagalung & Wibawa (2018), komitmen organisasi merupakan bentuk sikap loyalitas serta keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Pengembangan karier tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan Agba et al. (2010) dan Li, Tong, & Wong (2014). Karakteristik responden menunjukkan 91,9% karyawan memiliki masa kerja 5 tahun ke bawah, sedikitnya jumlah karyawan yang telah bekerja diatas 5 tahun dapat mempengaruhi jawaban kuesioner terkait aspek pengembangan karir responden yang masih berada di tahap awal.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Srivastava (2013) dan Cúlibrk et al. (2018). Hubungan timbal balik yang baik antara atasan dan karyawan dalam organisasi dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan didalam organisasi. Kepuasan kerja berperan penting untuk lingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya komitmen organisasi. Temuan menyatakan bahwa variabel kepuasan merupakan pemediasi, dengan demikian variabel ini menjadi jembatan agar keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus ditekankan, oleh karenanya indikator kepuasan kerja yang dinilai rendah yaitu kesesuaian gaji-pekerjaan (rerata= 3,68), dan kepuasan terhadap perusahaan atas kesempatan promosi (rerata= 3,78) masih dapat ditingkatkan, sedangkan indikator dengan nilai tertinggi adalah kebutuhan sosial untuk berinteraksi dengan rekan kerja berjalan baik (rerata= 4,05).

### **KESIMPULAN**

Temuan penelitian menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan ada hubungan mediasi. Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi dan pengembangan karier secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian perusahaan diharapkan memperbaiki implementasi pada indikator keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang telah disebutkan di pembahasan untuk semakin meningkatkan komitmen organisasi karyawan kontrak. Peneliti selanjutnya dapat menyertakan variabel lain untuk menjelaskan komitmen organisasi dari karyawan, misalnya, *self-efficacy*, budaya organisasi, motivasi kerja (Yulan & Bernanto, 2017), budaya organisasi, dan motivasi (Setiawan & Lestari, 2016).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agba, A. M. O., Nkpyoen, F., & Ushie, E. M. (2010). Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal of Scientific and Industrial Research*, 1(2), 105–114. <https://doi.org/10.5251/ajsir.2010.1.2.105.114>
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater amman municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p79>

- Ali, M., & Saifullah, Z. (2014). Distributive and procedural justice as predictors. *Journal of Information Engineering and Applications*, 4(11), 25–31. <https://doi.org/doi.org/10.7176/JIEA>
- Almazrouei, H. S., Zacca, R., Evans, J. M., & Dayan, M. (2018). Great expectations: The moderating role of pre-departure opinion on the relationship between organizational justice and expatriates' commitment and job satisfaction. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0031>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research on Negotiation in Organizations.*, 1(5), 43–55.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Organizational Justice and Commitment*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- 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. <https://doi.org/doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i01.p09>
- Kaya, Ç., & Ceylan, B. (2014). An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 178–191. <https://doi.org/10.11634/216796061403551>
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y., & Eun-Jung, C. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(10), 1292–1298. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.02.014>
- Li, K., Tong, C., & Wong, A. (2014). The Impact of Career Development on Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 4(1), 52–73. <https://doi.org/10.9734/bjesbs/2014/4810>
- McCain, S.-L. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992–1009. <https://doi.org/10.1108/09596111011066644>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Naway, F. A., & Haris, I. (2017). The effect of career development, perception of organizational justice and job satisfaction on teacher's organizational citizenship behavior. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 17–21.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saleem, Y., Kamran, M. R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career development an imperative of job satisfaction and career commitment: Empirical evidence from Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 108–119.
- Sethi, M., Iqbal, H., & Rauf, M. O. (2005). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn*, 7(1), 100–117.
- Setiawan, R., & Lestari, E. P. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 169–184.
- Silen, A. P. (2016). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 23(2), 174–185.

- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E. B. (2016). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 27–31.
- Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159–167. <https://doi.org/10.1177/0972262912483529>
- Vigoda-Gadot, E., & Grimland, S. (2008). Values and career choice at the beginning of the MBA educational process. *Career Development International*, 13(4), 333–345. <https://doi.org/10.1108/13620430810880826>
- Yulan, & Bernanto, I. (2017). Pengaruh self-efficacy budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 12(1), 114–138. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19166/derema.v14i1.1332>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>
- Zhang, Y., Farh, J.-L., & Wang, H. (2011). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422–446. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560886>