



**E - JURNAL MANAJEMEN  
UNIVERSITAS UDAYANA**



Volume 1 Nomor 1  
Juni 2020

Vol 7 No 4 (2018)

DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i04>

PUBLISHED: 2018-04-02

## ARTICLES

---

- **[REAKSI PASAR MODAL INDONESIA TERHADAP PENGUMUMAN KEMENANGAN DONALD TRUMP DALAM PILPRES AMERIKA SERIKAT 2016](#)**  
Kadek Ria Kusumayanti, Anak Agung Gede Suarjaya  
1713 - 1741
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[PERAN BRAND AWARENESS MEMEDIASI PENGARUH IKLAN TERHADAP NIAT BELI \(STUDI PADA PRODUK PASTA GIGI MEREK SENSODYNE DI KOTA DENPASAR\)](#)**  
Vidya Chandra Dewi, Eka Sulistyawati  
1742 - 1770
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[PERAN BRAND IMAGE MEMEDIASI PENGARUH WORD OF MOUTH TERHADAP PURCHASE INTENTION \(STUDI PADA PRODUK MIE SAMYANG HOT SPICY CHICKEN DI KOTA DENPASAR\)](#)**  
ayu indra dewi, I Gusti Agung Ketut Sri Ardani  
1771 - 1801
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[STUDI KOMPARATIF POTENSI EKONOMI DAN TINGKAT KEMANDIRIAN DAERAH KABUPATEN TABANAN DENGAN KABUPATEN KARANGASEM](#)**  
Putu Lia Arlika Putri, Ni Putu Santi Suryantini  
1802 - 1830
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[PERAN PROFITABILITAS DALAM MEMEDIASI PENGARUH TINGKAT SUKU BUNGA DAN LEVERAGE TERHADAP RETURN SAHAM](#)**  
I Gusti Ngurah Wira Aditya, Ida Bagus Badjra  
1831 - 1861
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[PENGARUH NPL, LIKUIDITAS, DAN RENTABILITAS TERHADAP CAR PADA BPR KONVENSIONAL SKALA NASIONAL DI INDONESIA](#)**  
Ni Putu Sinta Wira Putri, I Made Dana  
1862 - 1891
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[Anteseden ANTESEDEN KEPUASAN PELANGGAN DAN DAMPAKNYA PADA NIAT PEMBELIAN ULANG](#)**  
Zhafira Raihana, Putu Yudi Setiawan  
1892 - 1919
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- **[PENGARUH PERSEPSI HARGA, PENGETAHUAN PRODUK, DAN CITRA PERUSAHAAN TERHADAP NIAT BELI LAYANAN MULTI SERVIS MEREK INDIHOME](#)**  
I Kadek Suarjana, Ni Wayan Sri Suprapti  
1920 - 1949

- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PENGALAMAN KERJA, DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN](#)  
I Kadek Suadnyana, I Wayan Gede Supartha  
1950 - 1978
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH PROFITABILITAS DAN KEBIJAKAN DIVIDEN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN STRUKTUR MODAL SEBAGAI PEMEDIASI](#)  
Nelly Agustina Musabbihan, Ni Ketut Purnawati  
1979 - 2009
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DI HOTEL RAMA PHALA UBUD](#)  
I Gede Edi Sastrawan Mahadi Putra, Ayu Desi Indrawati  
2010 - 2040
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PERAN CUSTOMER SATISFACTION MEMEDIASI PERCEIVED EASE OF USE DAN PERCEIVED ENJOYMENT TERHADAP REPURCHASE INTENTION](#)  
Made Ayu Swari Oktarini, I Made Wardana  
2041 - 2072
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH VARIABEL MIKRO DAN MAKRO EKONOMI TERHADAP RETURN SAHAM](#)  
Kadek Windi Andyani, I Ketut Mustanda  
2073 - 2105
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH EPS, PER, CR DAN ROE TERHADAP HARGA SAHAM DI BURSA EFEK INDONESIA](#)  
Pande Widya Rahmadewi, Nyoman Abundanti  
2106 - 2133
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [STUDI KOMPARATIF PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN NASABAH PADA PT. BPR. MERTHA SEDANA DAN PT. BPR. MAS GIRI WANGI](#)  
Kadek Ari Dwi Divayana, Gede Bayu Rahanatha  
2134 - 2163
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH ALAT PEMASARAN HIJAU TERHADAP PERILAKU PEMBELIAN KONSUMEN](#)  
Ni Made Ari Puspa Dewi, Ketut Rahyuda  
2164 - 2195
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [PENGARUH TINGKAT PERTUMBUHAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN STRUKTUR MODAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI](#)  
Ni Made Dewi Gita Widyanthi, Gede Merta Sudiarta  
2196 - 2225
- [DOWNLOAD PDF](#)
- [ANALISIS PENGGUNAAN FORWARD CONTRACT DAN OPTION PADA PERUSAHAAN EKSPOR UD DAMENA DI DENPASAR](#)  
Gita Syeba Lubis, Henny Rahyuda  
2226 - 2255

- [DOWNLOAD PDF](#)
  - [PERAN KEPEMILIKAN ISNTITUSIONAL DALAM MEMODERASI PENGARUH LEVERAGE, LIKUIDITAS DAN AKTIVITAS TERHADAP PROFITABILITAS](#)  
Ni Made Ayu Martiani, Ida Bagus Anom Purbawangsa  
2256 - 2288
  - [DOWNLOAD PDF](#)
  - [PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL](#)  
Desak Made Lingga Suadnyani, I Gusti Salit Ketut Netra  
2289 - 2322
  - [DOWNLOAD PDF](#)
- INDEXED BY**



powered by OJS | Open Journal Systems **PKP** | PUBLIC KNOWLEDGE PROJECT

## **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DI HOTEL RAMA PHALA UBUD**

**I Gede Edi Sastrawan Mahadi Putra <sup>1</sup>**  
**Ayu Desi Indrawati <sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [eddysastrawan7@gmail.com](mailto:eddysastrawan7@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Komitmen organisasional ialah kemauan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi dan menjadi salah satu faktor penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. Penelitian ini dilakukan di Hotel Rama Phala Ubud. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Hotel Rama Phala Ubud. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 51 sampel dengan menggunakan metode sampling jenuh. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Pada penelitian ini juga menggunakan uji sobel untuk mendeteksi variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya kepuasan kerja diterima sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

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

### **ABSTRACT**

*Organizational commitment is the desire of organization members to stay in the organization and become an important factor that contributes towards the goals of the organization. The aim of this research is to determine the influence of organizational justice on work satisfaction and organizational commitment in Rama Phala Hotel Ubud. This research is conducted on Rama Phala Hotel Ubud. The population in this research is all of the employees in Rama Phala Hotel Ubud. The total population sampling method is used, which results in a total of 51 sample. The data collection method is conducted by interviews and distributing questionnaires. The analysis technique utilized is the path analysis. In this research, the sobel test is used to detect the mediating variable, which is work satisfaction. The research result shows that organizational justice has positive and significant influence on work satisfaction. Work satisfaction has positive and significant influence on organizational commitment. Furthermore, work satisfaction is accepted as an intervening variable in mediating the influence of organizational justice on organizational commitment.*

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

## **PENDAHULUAN**

Persaingan usaha di era saat ini menuntut organisasi bekerja keras tidak hanya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional, tetapi juga dalam hal sumber daya manusia. Menurut Davoudi (2010), sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya paling penting yang ada di perusahaan. Seluruh kegiatan organisasi sangat terpengaruh dari sumber daya manusia di dalam perusahaan sehingga keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya bergantung pada sumber daya perusahaan tersebut. Perusahaan yang biasanya bergantung pada kualitas SDM adalah perusahaan di bidang perhotelan karena hotel sangat mengandalkan SDM yang profesional untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Hotel merupakan salah satu industri dalam bidang pelayanan jasa. Hotel memiliki keharusan untuk menjamin kualitas layanan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada konsumen (Oceani dan Sriathi, 2015). Hotel memerlukan SDM yang berkualitas dalam memberikan jasa layanan yang baik untuk konsumen. Menyediakan tenaga kerja yang profesional bukanlah pekerjaan yang mudah karena menyangkut aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas SDM. Salah satunya adalah Hotel Rama Phala yang merupakan hotel berbintang yang terletak di Ubud, Gianyar.

Manajemen Hotel Rama Phala menuntut karyawan bekerja secara profesional dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Dalam hal ini, komitmen dari para karyawan sangat dibutuhkan dimana karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi akan memiliki tanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasional merupakan suatu perasaan individu untuk

tetap bertahan di suatu organisasi dan menuangkan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pra-Survei yang dilakukan di Hotel Rama Phala Ubud dengan menggunakan 15 (lima belas) responden yang diambil secara acak, ditemukan adanya indikasi yang menunjukkan rendahnya komitmen organisasional. Indikasi tersebut seperti karyawan mengatakan memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan karena tidak yakin akan tetap bertahan di perusahaan. Fenomena tersebut terjadi akibat pihak perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa kurang puas bekerja di perusahaan.

Penurunan komitmen karyawan di Hotel Rama Phala Ubud ditandai dengan tingkat absensi yang masih tinggi. Penelitian dari Crow *et al.* (2012) menyatakan komitmen organisasional yang rendah sangat berhubungan dengan sikap yang menyangkut dengan pekerjaan dan perilaku negatif seperti absensi, keinginan pindah kerja, dan penyimpangan kerja. Permasalahan tersebut menunjukkan masih kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi di Hotel Rama Phala Ubud. Tingkat absensi karyawan Hotel Rama Phala Ubud dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1 Data Tingkat Absensi Karyawan Hotel Rama Phala Ubud Bulan Juli – September 2017**

Bulan	Tahun	Total Karyawan	Total Hari Kerja	Total Kehadiran Karyawan Seharusnya	Absensi Karyawan (hari)	Total Kehadiran (hari)	Persentase Ketidakhadiran Karyawan (%)
Juli	2017	52	31	1612	76	1551	4,7
Agustus	2017	51	31	1581	85	1522	5,3
September	2017	51	30	1530	81	1465	5,2
Total		154	92	4723	242	4486	15,2
Rata – rata		51	30	1574	80	1495	5

Sumber: Hotel Rama Phala Ubud-Bali Tahun 2017

Perhitungan tingkat absensi karyawan di Hotel Rama Phala Ubud menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan rata-rata 5 persen perbulan. Ardana, dkk (2012: 52) menyatakan rata-rata absensi 2-3 persen perbulan masih bisa dinyatakan baik, sedangkan tingkat absensi 15-20 persen menunjukkan gejala yang buruk didalam organisasi. Tingkat absensi karyawan di Hotel Rama Phala Ubud menunjukkan lebih dari 3 persen dan ini berarti terdapat indikasi masalah yang terjadi di dalam hotel tersebut khususnya pada komitmen karyawan. Safitri (2014) mengungkapkan dalam mencapai tujuan bersama dan individu, perusahaan harus memiliki komitmen yang tinggi dari para karyawannya.

Azeem (2010) menyatakan bahwa dalam mengejar kualitas, organisasi harus meningkatkan komitmen karyawannya tidak hanya berfokus pada mengembangkan kompetensi karyawannya saja. Komitmen yang muncul pada diri karyawan terhadap perusahaan tidak muncul begitu saja, melainkan ada faktor yang mempengaruhinya seperti waktu kerja, keadilan, keamanan dan kenyamanan kerja, pendapatan finansial perorangan, pendapatan finansial dari kelompok kerja, dan syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan (Puspitasari dan Asyanti, 2011).

Colquitt *et al.* (2009) dalam penelitiannya menemukan jika karyawan yang memiliki pemikiran buat bertahan maupun pergi dari perusahaan dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan bisa meninggalkan perusahaan dapat dikarenakan terpaksa maupun dari keinginannya sendiri. Jika karyawan keluar dari perusahaan karena alasan berhenti maka disebut keluar dengan sukarela, jika karyawan yang keluar karena terpaksa itu dapat disebabkan karena dipecat dengan alasan tertentu. Suma dan Lasha (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu



kekuatan dari identifikasi seseorang terhadap keterlibatannya di dalam perusahaan atau organisasinya. Pernyataan Suma dan Lesha tersebut ditandai dengan beberapa faktor seperti keyakinan tinggi dan bisa menerima norma-norma dan tujuan organisasi, bersedia untuk mengerahkan tenaga atas nama organisasi, dan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bertahan di organisasi.

Fenomena lain yang terjadi di Hotel Rama Phala Ubud adalah berkaitan dengan keadilan organisasi. Terdapat karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, salah satunya keputusan untuk biaya asuransi kesehatan yang diambil dari uang gaji. Hotel Rama Phala Ubud juga menerapkan sistem gaji yang berbeda-beda antar karyawan dan tidak sesuai UMK. Gibson *et al.* (2012:128) mendefinisikan keadilan organisasi merupakan perasaan atau keadaan individu ketika ia merasa perusahaan tempat ia bekerja memberi perlakuan sama terhadap seluruh karyawan. Menurut Robbins and Judge (2008:143) individu membandingkan sesuatu yang didapatkan misalnya gaji, kenaikan jabatan dan penghargaan dengan sesuatu yang telah ia berikan terhadap organisasi atau perusahaan misalnya pendidikan, pengalaman, dan usaha.

Perusahaan yang ingin mendapatkan komitmen organisasi tinggi dari karyawannya harus memperhatikan keadilan yang telah mereka terapkan dalam menjalankan perusahaan. Keadilan memang diberlakukan bagi semua karyawan, seperti adanya standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama dari pemilik kepada semua karyawan, dan penerapan aturan dan instruksi bagi karyawan di perusahaan (Pareke dan Suryana, 2009).

Hotel Rama Phala Ubud dalam meningkatkan komitmen karyawannya selain dengan memberikan keadilan kepada semua karyawan, juga dapat dengan menciptakan kepuasan bagi karyawannya. Karyawan yang merasa puas dengan keadilan yang diberikan perusahaan akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan. Susiani (2014), menemukan dampak yang ditimbulkan jika organisasi meningkatkan kepuasan kerja adalah meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi atau pada tingkat kepuasan yang diinginkan dapat meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan tersebut untuk loyal terhadap perusahaan. Karim dan Rehman (2012), dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasional.

Crow *et al.* (2012) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu persepsi dari individu mengenai apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dari karyawan. Rivai dan Segala, (2011:856) menjelaskan bahwa menciptakan kepuasan kerja didalam diri seorang anggota organisasi dengan menciptakan keadilan untuk semua anggota, karena jika individu sudah merasa diberlakukan adil maka akan tercipta rasa puas pada dirinya. Fatt *et al.* (2010) memberikan kesimpulan jika karyawan merasa diberlakukan secara adil oleh pimpinan maka akan tercipta rasa puas pada diri karyawan tersebut. Tingkat kepuasan kerja dalam diri pegawai sangat dipengaruhi oleh keadilan yang diterapkan oleh perusahaan tempat ia bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Indrawati (2013), menemukan bahwa kondisi pekerjaan yang kondusif mampu menimbulkan kepuasan kerja dan menciptakan

komitmen karyawan terhadap perusahaan. Teori kepuasan kerja mencoba mencari tahu tentang hal-hal yang dapat menyebabkan seseorang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya. Teori kepuasan kerja menurut Rivai (2011:475) adalah teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), teori ini mengukur kepuasan kerja individu dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang didapatkan.

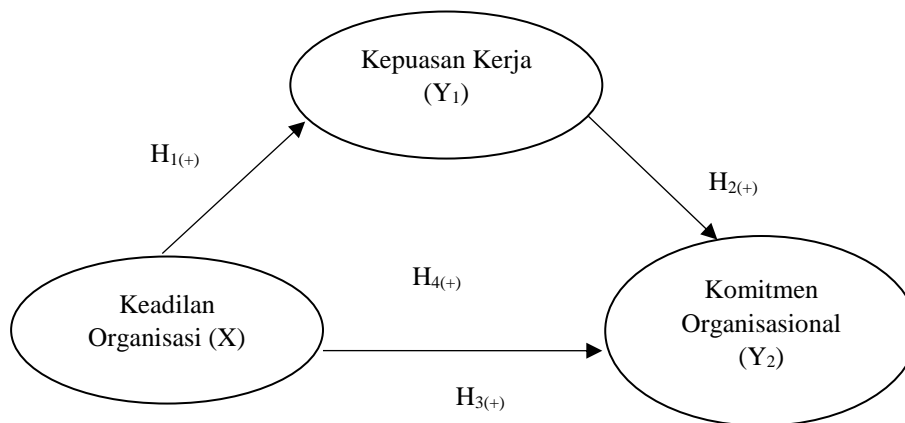
Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan Hotel Rama Phala Ubud, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variable kepuasan kerja. Crow *et al.* (2012) menemukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Menghargai individu atas pekerjaannya dan keberadaan mereka di dalam perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan keadilan, karena dengan menciptakan keadilan organisasi maka timbul kepuasan pada diri karyawan dan nantinya menciptakan komitmen yang tinggi dalam diri karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini adalah 1) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja di Hotel Rama Phala Ubud? 2) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud? 3) Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud? 4) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut, 1) Untuk menjelaskan pengaruh keadilan organisasinterhadap kepuasan kerja di Hotel Rama Phala Ubud. 2) Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. 3) Untuk menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. 4) Untuk menjelaskan peran kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud.

Penelitian yang dilaksanakan ini bukan hanya memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh penulis saja, tetapi juga bermanfaat untuk pihak-pihak yang terkait didalam penelitian ini baik secara langsung dan tidak langsung. Manfaat Teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta bukti empiris mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada Hotel Rama Phala Ubud. Penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian terkait.

Manfaat Praktis dari hasil penelitian ini yaitu diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan terhadap pihak atau manajemen Hotel Rama Phala Ubud, berkaitan dengan keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional di dalam Hotel Rama Phala Ubud yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi hotel Rama Phala Ubud. Diharapkan pula hasil penelitian ini dapat menjawab permasalahan yang terjadi di Hotel Rama Phala Ubud.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Fatimah *et al.* (2011) dalam penelitian yang dilakukannya menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Ghaziani *et al.* (2012) menemukan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, begitu juga dengan penelitian Hasmarini dan Yuniawan (2008) menemukan bahwa ketiga tipe keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Bakhshi *et al.* (2009) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, penelitian pada 128 karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: *keadilan organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kepuasan kerja*

Penelitian Sutanto dan Tania (2013), menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Karim dan Rehman (2012) terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Karyawan yang merasa puas akan lebih setia

kepada organisasinya dan mempertahankan sikap positif dan loyal terhadap pekerjaan mereka. Hasil penelitian Parwita dkk. (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Azeem (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: *kepuasan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen organisasional*

Penelitian Bakhshi *et al.* (2009) membuktikan bahwa keadilan organisasi terlebihnya untuk keadilan distributif dan procedural berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Karim dan Rehman (2012) menemukan pengaruh keadilan organisasioal terhadap komitmen organisasional secara positif. Penelitian Ravangard *et al.* (2013) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: *keadilan organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen organisasional*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Crow *et al.* (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh ketiga tipe keadilan seperti keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi. Penelitian Ibrahim dan Perez (2014) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam keadilan organisasional mempengaruhi komitmen organisasional. Penelitian Indrayani (2016) menemukan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh variabel

kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: *kepuasan kerja* memediasi pengaruh *keadilan organisasi* terhadap *komitmen organisasional*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif untuk meneliti data yang bersifat statistik serta menguji suatu hipotesis, dengan kuesioner sebagai instrumen yang dipakai. Hal ini dikarenakan terdapat hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel bebas (X) yaitu keadilan organisasi dengan variabel terikat yaitu (Y<sub>1</sub>) kepuasan kerja dan (Y<sub>2</sub>) komitmen organisasional. Dengan demikian, desain penelitian asosiatif kausal tersebut bertujuan untuk mengetahui kebenaran dari suatu masalah yang terjadi, dengan dilakukan penghitungan analisis data menggunakan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian. Lokasi penelitian ini bertempat di Hotel Rama Phala Ubud yang terletak di Jalan Pengosekan, Ubud - Gianyar, Bali. Objek dalam penelitian ini adalah (1) Keadilan Organisasi, (2) Kepuasan Kerja, dan (3) Komitmen Organisasional di Hotel Rama Phala Ubud.

Menurut Sugiyono (2014:59) variabel endogen yaitu variabel yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain melainkan menjadi timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi (X). Variabel intervening yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi hubungan yang tidak langsung (Sugiyono, 2014:59). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>).

Variabel eksogen yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014:59). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional ( $Y_2$ ).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Rama Phala Ubud yang berjumlah 51 orang. Metode yang digunakan dalam penentuan sampel pada penelitian ini adalah metode sampling jenuh, yaitu dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah 51, yaitu seluruh karyawan Hotel Rama Phala Ubud. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Wawancara adalah pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang berkompeten yang berhubungan dengan penelitian. Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden (karyawan) berkaitan dengan masalah komitmen organisasional.

Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kalimat verbal bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah berdirinya perusahaan, Visi dan Misi, struktur organisasi, keadaan hotel dan keadaan karyawan. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai Hotel Rama Phala Ubud.

Uji Validitas Instrumen digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan digunakan untuk mengukur sejauh mana ketepatan pertanyaan yang



digunakan dalam kuisioner untuk mengukur variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2010:172). Uji Reliabilitas Instrumen digunakan untuk mengukur data beberapa kali akan tetap menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2010:172). Uji reliabilitas bertujuan untuk mencari tahu sampai sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:45).

Teknik analisis faktor konfirmatori dalam bahasa Inggris ialah *Confirmatory Factor Analysis* adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mencari faktor-faktor yang mampu menjelaskan hubungan atau korelasi antara berbagai indikator independen yang diobservasi (Utama, 2016:195). Analisis factor yang digunakan untuk menentukan apakah sekelompok variabel bias direduksi menjadi beberapa faktor saja.

Teknik Analisis Jalur (*path analysis*) digunakan dalam penelitian ini untuk pengolahan data, teknik analisis jalur digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Utama, 2016:159). Pengolahan data untuk analisis jalur (*path analysis*) ini akan dikerjakan dengan menggunakan bantuan program SPSS *for windows*. Analisis jalur (*path analysis*) adalah pengembangan dari regresi linier berganda. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung atau terikat baik secara langsung maupun tidak langsung (Yamin dan Heri, 2011:152).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Data karakteristik responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Hasil data penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Hotel Rama Phala Ubud, maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden yang meliputi tiga aspek, yaitu: jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

Jenis kelamin responden secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	
	N	Persentase (%)
Laki-Laki	34	66,7
Perempuan	17	33,3
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 2. Memperlihatkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang atau jika dipersentase yaitu 66,7 persen, kemudian untuk karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 orang atau jika dipersentase yaitu 33,3 persen. Perhotelan biasanya lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki seperti di bagian *engineering, gardener and pool, security, dan housekeeping*.

Usia responden secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	
	N	Persentase (%)
< 21 tahun	5	9,8
21-30 tahun	23	45,1
31-40 tahun	17	33,3
> 40 tahun	6	11,8
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 3. Menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan di Hotel Rama Phala Ubud memiliki umur antara 21-30 tahun yaitu berjumlah 23 orang atau jika dipersentase 45,1 persen. Hal ini disebabkan karena perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu cepat mengikuti perubahan, cekatan, berpenampilan muda serta menarik, dan memilik fisik yang lebih prima.

Pendidikan terakhir responden secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan**  
**Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	
	N	Persentase (%)
SMP	5	9,8
SMA/SMK	25	49
Diploma	14	27,5
Sarjana	7	13,7
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2017

Tabel 4. Menunjukkan jumlah karyawan Hotel Rama Phala Ubud dengan tingkat pendidikan terakhir paling banyak yaitu SMA/SMK/Sederajat yang berjumlah 25 orang atau sebesar 49 persen. Sedangkan karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir paling sedikit yaitu pendidikan terakhir SMP yang berjumlah 5 orang atau jika dipersentase 9,8 persen. Tingkat pendidikan Diploma berjumlah 14 orang atau jika dipersentasekan menjadi 27,5 persen, sedangkan untuk tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 7 karyawan atau jika dipersentasekan menjadi 13,7 persen. Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi kualitas dari SDM karena semakin tinggi tingkat pendidikannya maka semakin banyak bekal secara teoritis yang dapat diterapkan saat bekerja. Di Hotel Rama Phala Ubud karyawan didominasi lebih banyak dari tingkat pendidikan SMA/SMK/Sederajat.

## Uji Validitas

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Sig	Keterangan
1	Keadilan Organisasi	X.1	0,830	0,000	Valid
		X.2	0,839	0,000	Valid
		X.3	0,913	0,000	Valid
		X.4	0,883	0,000	Valid
		X.5	0,913	0,000	Valid
2	Kepuasan Kerja	Y <sub>1.1</sub>	0,867	0,000	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0,923	0,000	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0,852	0,000	Valid
		Y <sub>1.4</sub>	0,858	0,000	Valid
		Y <sub>1.5</sub>	0,867	0,000	Valid
3	Komitmen Organisasional	Y <sub>2.1</sub>	0,859	0,000	Valid
		Y <sub>2.2</sub>	0,841	0,000	Valid
		Y <sub>2.3</sub>	0,891	0,000	Valid
		Y <sub>2.4</sub>	0,945	0,000	Valid
		Y <sub>2.5</sub>	0,921	0,000	Valid
		Y <sub>2.6</sub>	0,869	0,000	Valid
		Y <sub>2.7</sub>	0,857	0,000	Valid
Y <sub>2.8</sub>	0,891	0,000	Valid		

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5. dapat diketahui bahwa semua koefisien korelasi dari indikator-indikator variabel penelitian yang telah diujikan memiliki nilai lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,3$ ) dan Sig  $< 0,05$ . Hal ini dapat menunjukkan bahwa semua indikator-indikator pada penelitian ini dapat dinyatakan valid.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Keadilan Organisasi	0,924	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,922	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0,962	Reliabel

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen penelitian lebih besar dari 0,6 (*Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ ).

Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrument terbukti reliabel, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

### Deskripsi Variabel Penelitiann

Tabel 7. Memperllihatkan variabel dari keadilan organisasi dapat diuji dengan mempergunakan 5 item pertanyaan yang bersangkutan dengan keadilan yang dirasakan oleh karyawan di organisasi.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Keadilan Organisasi**

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Penghargaan yang diberikan adil dengan tugas yang diberikan (X <sub>1</sub> )	0	9	3	20	19	202	3.96
Kepercayaan dalam mengemban tugas (X <sub>2</sub> )	0	5	11	10	25	208	4.07
Standar pekerjaan yang jelas (X <sub>3</sub> )	0	9	6	19	17	197	3.86
Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (X <sub>4</sub> )	0	5	14	11	21	201	3.94
Memperlakukan karyawan dengan baik (X <sub>5</sub> )	0	8	5	17	21	204	4.00
<b>Rata-Rata</b>							<b>3.97</b>

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa deskripsi jawaban responden terhadap keadilan organisasi pada Hotel Rama Phala Ubud berada dalam kriteria baik. Secara rinci, dapat diketahui semua indikator memiliki nilai rata-rata diantara 3,41 s/d 4,20 yang berarti indikator-indikator tersebut sudah dinilai adil. Demikian juga dengan nilai rata-rata variabel keadilan organisasi yang memiliki nilai sebesar 3,97 ini berarti variabel keadilan organisasi masuk dalam kriteria adil. Artinya, karyawan merasa telah diperlakukan secara adil didalam perusahaan seperti perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam mengemban tugas, perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik, penghargaan yang diberikan sudah sesuai dengan tugas yang diberikan, perusahaan melibatkan karyawan dalam

pengambilan keputusan, dan perusahaan memberikan standar pekerjaan yang sudah jelas.

Tabel 8. Memperlihatkan variabel dari kepuasan kerja dapat diuji dengan mempergunakan 5 item pertanyaan yang dapat bersangkutan dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan di organisasi.

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Kerja**

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Upah yang diterima sesuai beban kerja (Y <sub>1.1</sub> )	0	8	4	20	19	203	3.98
Pengawasan menyeluruh terhadap pekerjaan (Y <sub>1.2</sub> )	0	7	9	14	21	202	3.96
Pekerjaan yang dibebankan sesuai kemampuan (Y <sub>1.3</sub> )	0	5	9	13	24	209	4.09
Hubungan antar rekan kerja terjalin baik (Y <sub>1.4</sub> )	0	4	12	15	20	204	4.00
Kesempatan mendapatkan promosi (Y <sub>1.5</sub> )	0	4	12	11	24	208	4.07
<b>Rata-Rata</b>							4.02

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8. dapat diketahui bahwa deskripsi jawaban responden terhadap kepuasan kerja pada Hotel Rama Phala Ubud berada dalam kriteria baik. Secara rinci, dapat diketahui semua indikator memiliki nilai rata-rata diantara 3,41 s/d 4,20 yang berarti indikator-indikator tersebut sudah dinilai puas. Demikian juga dengan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai sebesar 4,02 yang artinya variabel kepuasan kerja sudah dinilai puas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja diperusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan memberikan beban pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, selain itu perusahaan juga memberikan kesempatan promosi terhadap semua karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga tercipta dari adanya hubungan yang baik antar rekan kerja, perusahaan memberikan upah sesuai dengan beban kerja, serta

perusahaan melakukan pengawasan menyeluruh terhadap setiap pekerjaan karyawannya.

Tabel 9. Memperlihatkan variabel dari komitmen organisasional dapat diuji dengan memakai 5 item pertanyaan yang dapat bersangkutan dengan komitmen yang dirasakan oleh karyawan di organisasi.

**Tabel 9.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Komitmen Organisasional**

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
Terikat secara emosional (Y <sub>2.1</sub> )	0	8	7	4	32	213	4.17
Menjadi bagian keluarga (Y <sub>2.2</sub> )	0	4	12	10	25	209	4.09
Merasa ikut memiliki perusahaan (Y <sub>2.3</sub> )	0	8	5	16	22	205	4.01
Merasa kehidupan akan terganggu bila meninggalkan perusahaan (Y <sub>2.4</sub> )	0	7	14	6	24	200	3.92
Memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan (Y <sub>2.5</sub> )	0	5	15	8	23	202	3.96
Konsekuensi yang tidak dapat ditanggung apabila meninggalkan perusahaan (Y <sub>2.6</sub> )	0	5	12	13	21	203	3.98
Tetap tinggal karena komitmen dengan perusahaan (Y <sub>2.7</sub> )	0	7	9	9	26	207	4.05
Loyal terhadap perusahaan (Y <sub>2.8</sub> )	0	7	10	8	26	206	4.03
<b>Rata-Rata</b>							<b>4.02</b>

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 9. dapat diketahui bahwa deskripsi jawaban responden terhadap komitmen organisasional pada Hotel Rama Phala Ubud berada dalam kriteria baik. Secara rinci, dapat diketahui semua indikator memiliki nilai rata-rata diantara 3,41 s/d 4,20 yang berarti indikator-indikator tersebut sudah dinilai baik. Demikian juga dengan nilai rata-rata variabel komitmen organisasional yang memiliki nilai sebesar 4,02 yang artinya variabel komitmen organisasional masuk kriteria tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, dapat dilihat dari sikap karyawan yang terikat secara emosional dengan perusahaan, bahkan karyawan ingin menjadi bagian dari

keluarga di perusahaan, karyawan juga ingin tetap tinggal di perusahaan serta loyal terhadap perusahaan. Tingkat komitmen karyawan yang kuat terhadap perusahaan juga dapat dilihat dari jawaban karyawan sebagai responden seperti karyawan memiliki sedikit pilihan jika meninggalkan perusahaan, serta karyawan juga merasa kehidupannya akan terganggu apabila meninggalkan perusahaan sekarang.

### Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah pengembangan dari regresi linier berganda. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya atau eksogen mempengaruhi variabel tergantung atau variabel endogen atau terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1

Model		Coefficients <sup>a</sup>		T	Sig.	
		Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients Beta
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-3.312E-016	.121	.000	1.000	
	REGR factor score X1	.519	.122	.519	4.251	.000
R <sup>2</sup> = 0.269		F Statistik = 18.069		Sig = 0.000		

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan persamaan regresi 1 yang ditampilkan diatas dapat dijelaskan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Koefisien regresi keadilan organisasi sebesar 0,519 mempunyai arti bahwa apabila pihak Hotel Rama Phala meningkatkan faktor keadilan organisasi maka akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan Hotel Rama Phala Ubud sebesar 0,519 persen.



Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	4.178E-016	.057		.000	1.000
1	REGR factor score X1	.273	.067	.273	4.071	.000
	REGR factor score Y1	.746	.067	.746	11.139	.000
R <sup>2</sup> = 0.843		F Statistik = 128.485		Sig = 0.000		

Sumber: data diolah, 2017

Berdasarkan persamaan regresi 2 yang ditampilkan diatas dapat dijelaskan bahwa variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasional. Koefisien regresi keadilan organisasi sebesar 0,273 mempunyai arti bahwa apabila faktor keadilan organisasi ditingkatkan maka akan mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasional karyawan di Hotel Rama Phala Ubud sebesar 0,273 persen. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,746 mempunyai arti bahwa apabila faktor kepuasan kerja meningkat maka akan mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud sebesar 0,746 persen.

Bentuk diagram koefisien jalur

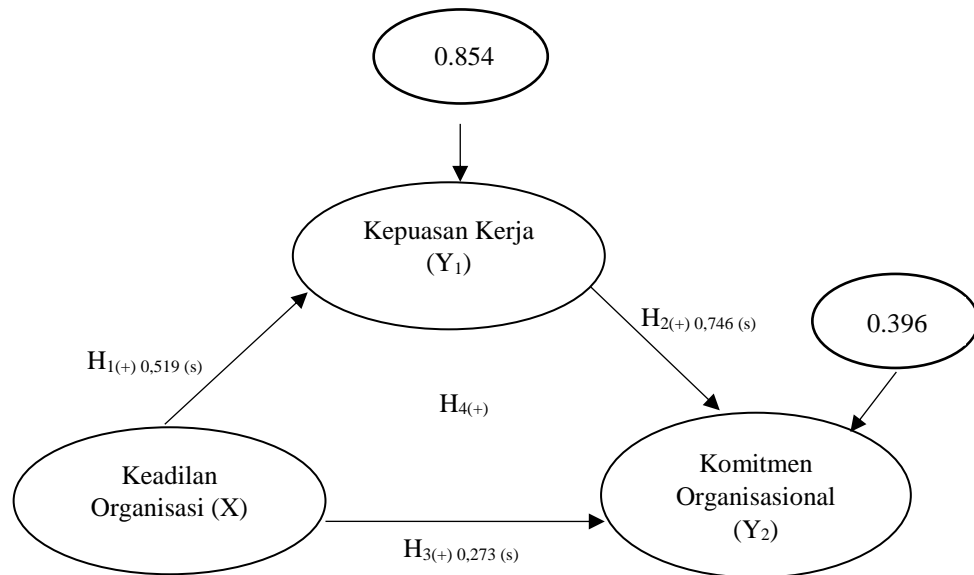
Berdasarkan model persamaan diagram jalur dapat dibentuk diagram koefisien jalur, namun sebelumnya terlebih dahulu akan dihitung nilai standar error sebagai berikut:

$$e_i = \sqrt{1 - R_i^2} \dots\dots\dots (1)$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,269} = 0,854$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,843} = 0,396$$

Jika disajikan ke dalam bentuk diagram koefisien jalur, maka akan tampak pada Gambar 2. sebagai berikut:



**Gambar 2. Diagram Koefisien Jalur**

Berdasarkan diagram koefisien jalur, secara rinci dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh variabel keadilan organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar  $\beta_1 = 0,519$ . Sedangkan untuk Pengaruh variabel kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>) sebesar  $\beta_2 = 0,746$ . Pengaruh variabel keadilan organisasi (X) terhadap komitmen organisasional (Y<sub>2</sub>) sebesar  $\beta_3 = 0,273$ .

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

$$\begin{aligned}
 \text{indirect effect} &= \beta_1 \times \beta_2 \dots\dots\dots (2) \\
 &= 0,519 \times 0,745 \\
 &= 0,387
 \end{aligned}$$

Pengaruh total (*total effect*)

Total pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{total effect} &= \beta_3 + (\beta_1) \times (\beta_2) \dots\dots\dots (3) \\
 &= 0,273 + (0,519 \times 0,746) \\
 &= 0,660
 \end{aligned}$$

**Tabel 10.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>), dan Komitmen Organisasional (Y<sub>2</sub>)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Sig. (sig = 5%)	Pengaruh Tidak Langsung (melalui Kepuasan Kerja)	Pengaruh Total
X → Y <sub>1</sub>	0,519	0,000	-	0,519
Y <sub>1</sub> → Y <sub>2</sub>	0,746	0,000	-	0,746
X → Y <sub>2</sub>	0,273	0,000	0,387	0,660

Sumber: data diolah, 2017

Tabel 10. Memperlihatkan hasil dari pengaruh langsung variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,273, tetapi pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,387. Ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional dengan pengaruh total yang didapatkan yaitu sebesar 0,660.

Didasarkan pada hasil yang diperoleh dari pengolahan data didapatkan bahwa nilai sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,519. Nilai sig. t yang menunjukkan nilai 0,000 < 0,05, yang artinya H<sub>1</sub> diterima. Dapat diambil kesimpulan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keadilan

organisasi yang diterapkan maka akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan di Hotel Rama Phala Ubud.

Didasarkan pada hasil yang diperoleh dari pengolahan data didapatkan bahwa nilai sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,746. Nilai sig. t yang menunjukkan nilai  $0,000 < 0,05$ , yang artinya  $H_2$  diterima. Dapat diambil kesimpulan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut dapat menjelaskan jika semakin tinggi karyawan merasakan tingkat kepuasan didalam perusahaan tersebut maka semakin tinggi pula komitmen organisasional terhadap perusahaan dari diri karyawan.

Didasarkan pada hasil yang diperoleh dari pengolahan data didapatkan bahwa nilai sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,273. Nilai sig. t yang menunjukkan nilai  $0,000 < 0,05$ , yang artinya  $H_3$  diterima. Dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa menciptakan keadilan didalam organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi di Hotel Rama Phala Ubud.

## **UJI SOBEL**

Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (dengan tingkat kepercayaan 95%), maka variabel *intervening* dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Secara rinci, perhitungan uji sobel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Uji sobel untuk signifikansi tidak langsung pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{a^2sb^2 + b^2sa^2 + sa^2sb^2}} \dots\dots\dots (4)$$

$$Z = \frac{0,519 \times 0,746}{\sqrt{0,269361 \times 0,004489 + 0,556516 \times 0,014884 + 0,014884 \times 0,004489}}$$

$$Z = \frac{0,38717}{\sqrt{0,00120916 + 0,00828318 + 0,00006681}}$$

$$Z = \frac{0,38717}{\sqrt{0,00955915}} = \frac{0,38717}{0,09777}$$

$$Z = 3,960$$

Hasil uji sobel untuk signifikasi tidak langsung pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja mendapatkan Z yakni 3,960 lebih besar dari 1,96. Temuan ini menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel keadilan organisasi dengan variabel komitmen organisasional.

**SIMPULAN DAN SARAN**

Variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Hotel Rama Phala Ubud. Hasil tersebut membuktikan bahwa apabila semakin baik keadilan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan di Hotel Rama Phala Ubud. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di Hotel Rama Phala akan menciptakan komitmen yang tinggi dari karyawan untuk organisasi. Variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. Hasil ini dapat menunjukkan jika perusahaan memperlakukan karyawan secara adil akan dapat menciptakan komitmen yang tinggi dari karyawan untuk perusahaan. Variabel kepuasan mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. Hasil tersebut membuktikan jika organisasi menerapkan keadilan terhadap semua karyawan maka akan timbul rasa puasa dari diri karyawan tersebut yang nantinya akan menciptakan komitmen pada diri karyawan terhadap organisasinya.

Saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan serta masukan yang berguna bagi manajemen Hotel Rama Phala Ubud dimasa yang akan datang adalah sebagai berikut, pertama, Manajemen Hotel Rama Phala Ubud hendaknya lebih memperhatikan keadilan organisasi didalam perusahaan, karena keadilan yang baik akan menimbulkan komitmen karyawan untuk tetap setia pada perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan standar pekerjaan yang jelas dan adil bagi setiap karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus meningkatkan keadilan seperti memberikan penghargaan secara adil kepada karyawan, memberikan kepercayaan atas tugas yang diberikan kepada karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Kedua, Manajemen Hotel Rama Phala Ubud hendaknya memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik kedepannya. Manajemen Hotel Rama Phala dapat meningkatkan pengawasan menyeluruh terhadap pekerjaan karyawan, memberikan upah sesuai dengan beban kerja, memberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan dan

memastikan hubungan antar rekan kerja terjalin baik sehingga dengan hal tersebut karyawan akan merasa puas berada di perusahaan. Hotel Rama Phala Ubud yang bergerak dibidang pelayanan jasa harus memiliki karyawan yang mempunyai komitmen kuat sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik dan dapat memajukan perusahaan.

Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas seperti: mencari lokasi penelitian selain hotel, menggunakan sampel penelitian yang lebih banyak, menambah variabel-variabel lain diluar penelitian ini, menggunakan teknik analisis data yang berbeda (PLS atau SEM), serta diharapkan mampu menambah refrensi terhadap variabel yang akan diteliti.

## **REFERENSI**

- Allen, Natalie J and Meyer, Jhon P. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human. Res. Manage. Rev.* 1 :61-89.
- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., dan Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. Department of Management Information Systems. Yanbu University College. Yanbu, Saudi Arabia. *Journal of Psychology*, 1 (1) :295-299.
- Bakhshi, Arti., Kuldeep Kumar, and Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*. 4(9) :1-11.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J. 2009. Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. *United States: McGraw-HilliCompanies*.
- Crow, Matthew M., Lee, Chang-Bea., and Jin Joo, Jae. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police officers.

- An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2) : 402-423.
- Darmawati, Arum., dan Lina Hidayati., Dyna. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9 (1) :11-15.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 7 (1) :66-75.
- Eberlin, Richard, J. and B. Charles, Tatum. 2008. Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership. *Management Decision*. 46(2) :310-329.
- Fatimah, Wafa. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Petrochina INT'L Jabung Ltd. *Jurnal ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 18(2) :17-24
- Fatimah, O., Amiraa, A M, and Halim F W. 2011. The Relationship between Organizational justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci & Hum*, 9 :115-121
- Fatt, C. K., Khin, Edward. W., and Heng, T. N. 2010. The Impact of Organizational Justice non Employee's job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(2) :56-63.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7) :179-188.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L., John, M. Ivancevich. dan James, H. Donnelly, Jr. 2012. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima. Terjemahan oleh Djarkasih. 1995. Jakarta: Erlangga.
- Hany, T. Handoko. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE
- Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1) :99-118.



- Hellriegel, D., and Slocum, J. W. 2004. *Organizational behavior*. Ohio: Thompson South Western.
- Ibrahim, M. E., and 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.
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2) :135- 142.
- Indrayani, Luh Putu Cahya. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(6) :3589-3619.
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 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.
- Malik, M. Ehsan. 2011. Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (8) :662-673.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta*. 1(8) :457-462
- Mehdi, Rezvaniamin., Zahra, Pournamdar., and Mahshid, Nazemzadeshoei. 2013. Job satisfaction and organizational commitment among nurses. *Life Science Journal*, 10(5) :1-5.
- Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha. 2012. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. 11 (2) :1-12.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6) :845–855.
- Nasir, Khoirun. 2010. Pengaruh Promosi Penjualan dan Respon Emosi Terhadap Perilaku Pembelian Impulsif (Studi Kasus pada Carrefour Lebak Bulus-Jakarta Selatan). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.

- Oceani, Puspita Ni Made dan A.A. Ayu Sriathi. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Bagian Housekeeping Pada Hotel Bali Dynasty Resort Kuta. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(10) :2912-2927.
- Pareke, F. J., dan Suryana, P. 2009. Hubungan kausalitas antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *Trikonomika*. 8(2) :96–102.
- Parwita, Gde Bayu Surya, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni. 2013. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan disiplin kerja. *EJurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 02(11) :11-17.
- Puspitasari, Dewi dan Setia Asyanti. 2011. Faktor Yang Paling Berpengaruh Terhadap Komitmen Kerja Perawat Panti Wreda Di Surakarta. *Jurnal Psikologi Undip*. 9(1) :57-64.
- Ravangard, Ramin., Zahra Sajjadnia. dan Najme Ansarizade. 2013. Study of The Effects of Perceived Organizational Justice and its Components on Organizational Commitment of Administrative and Financial Employees of Shiraz University of Medical Sciences General Hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*. 4(1) :35-43.
- Ridwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veinthal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Safitri, I.P. Wahyu. Rahardjo, dan Kusdi. Djudi, Moch. 2014. Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1) :215-239.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung: C.V Alfabeta.
- Suma, Saimir., and Jonida Lesha. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*. 9 (17) :14-51.
- Suryanatha, A.A. Ngr.Bayu. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (ocb) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *Jurnal Manajemen Udayana*. 2(9) :2579-2614.

- Susiani, Vera. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2 (9) :2579-2614
- Sutanto, Eddy M. dan Anastasia Tania. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *Jurnal Manajemen Universitas Kristen Petra*. 1(3) :1-20.
- Utama, Made Suyasa. 2016. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: CV Sastra Utama.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salmba Infotek.