

Keadilan organisasional dan konsekuensinya

Marso Marso*

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan
Jl. Gunung Amal No. 1 Tarakan, Kalimantan Utara, 77123, Indonesia
marso@stiebulungantarakan.ac.id

Mince Anggreyani

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan
Jl. Gunung Amal No. 1 Tarakan, Kalimantan Utara, 77123, Indonesia
mince@stiebulungantarakan.ac.id

*Penulis Korespondensi

Submitted: Apr 24, 2024; Reviewed: May 14, 2024; Accepted: Nov 12, 2024

Abstrak: Studi ini dilakukan untuk mengembangkan model persamaan struktural guna menguji hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional. Responden yang ditarik sebagai sampel penelitian ini sebanyak 93 orang responden. Metode penarikan sampel menggunakan pendekatan non probabilitas. Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen serta evaluasi model struktural untuk pengujian hipotesis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Temuan studi ini mengungkapkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja tidak hanya menjadi konsekuensi dari keadilan organisasional serta faktor yang mendahului komitmen organisasional, tetapi juga berperan secara parsial dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Dari segi teoretis, temuan ini memberikan sumbangan penting pada pengembangan teori keadilan, teori kepuasan kerja, dan teori komitmen organisasional. Secara praktis, hasil studi ini bermanfaat sebagai panduan bagi pihak manajemen hotel dalam merancang kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen organisasional dari karyawan melalui pengelolaan keadilan organisasional yang efektif.

Kata kunci: keadilan organisasional; kepuasan kerja; komitmen organisasional

Organizational justice and its consequences

Abstract: This study was conducted to develop a structural equation model to examine the relationships between organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment. A sample of 93 respondents was selected using a non-probability sampling approach. The evaluation of the measurement model was conducted to test the validity and reliability of the instruments, while the structural model evaluation for hypothesis testing was performed using the SmartPLS software. The findings reveal that organizational justice has a significant influence on both job satisfaction and

How to cite: Marso, M., & Anggreyani, M. (2024). Keadilan organisasional dan konsekuensinya. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(1), 103-116. <https://doi.org/10.28932/jmm.v24i1.8792>

© 2024 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction not only serves as a consequence of organizational justice and a precursor to organizational commitment, but it also partially mediates the impact of organizational justice on organizational commitment. Theoretically, these findings make a valuable contribution to the development of justice theory, job satisfaction theory, and organizational commitment theory. Practically, the results of this study provide useful guidance for hotel management in designing policies aimed at increasing employees' organizational commitment through effective management of organizational justice.

Key words: *job satisfaction; organizational commitment; organizational justice*

PENDAHULUAN

Industri jasa akomodasi tercatat sebagai salah satu sektor yang memiliki pertumbuhan yang pesat di tingkat global, dengan laju pertumbuhan mencapai 5-6 persen (Napierala & Birdir, 2020). Pertumbuhan yang signifikan dalam industri jasa akomodasi tersebut telah berdampak pada persaingan usaha yang semakin ketat. Dalam menghadapi kondisi usaha yang kompetitif, dibutuhkan kemampuan yang memadai untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal supaya mereka dapat bekerja secara profesional dalam melaksanakan kewajibannya. Selain itu, kemampuan mempertahankan sumber daya manusia yang profesional merupakan faktor kunci menuju kesuksesan setiap usaha akomodasi. Untuk mempertahankan sumber daya manusia yang profesional, manajemen perlu membangun lingkungan organisasi yang kondusif melalui pengelolaan prinsip keadilan organisasional. Konsep keadilan organisasional ini diakui sebagai elemen penting yang bermanfaat dalam memengaruhi sikap maupun perilaku karyawan (Colquitt et al., 2001). Berbagai studi empiris mengungkapkan bahwa keadilan organisasional merupakan anteseden kepuasan kerja dengan pengaruh yang positif dan signifikan (Akram et al., 2015; Altahayneh et al., 2014; Haryono et al., 2019; Muqadas et al., 2017). Selain itu, keadilan organisasional juga ditemukan dapat meningkatkan komitmen organisasional (Anjum, 2014; Khan & Akbar, 2014; Makhdoom et al., 2016; Rahman et al., 2016). Meskipun penelitian terdahulu telah mengidentifikasi konsekuensi dari komitmen organisasional, tetapi berbagai penelitian tersebut belum mengaplikasikan teori sebagai dasar dalam membangun hubungan antar konsep dalam model-model empiris yang telah dikembangkan.

Dari temuan berbagai penelitian terdahulu, telah terungkap bahwa ada keterkaitan antara variabel keadilan organisasional, variabel kepuasan kerja, dan variabel komitmen organisasional. Meskipun berbagai studi empiris tersebut telah berhasil mengungkapkan hubungan kausalitas antara ketiga variabel tersebut, masih terdapat keterbatasan dalam model empiris yang dikembangkan untuk menguji pengaruh ketiga variabel tersebut secara berurutan. Berkenaan dengan itu, penelitian ini dikembangkan guna menguji sebuah model empiris dengan pendekatan sikap yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan konatif. Dalam studi ini, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional digunakan untuk mewakili aspek kognitif, kepuasan kerja mewakili aspek afektif, dan komitmen organisasional berfungsi untuk mewakili aspek konatif. Dengan demikian, pola hubungan antar ketiga variabel yang dikembangkan dan diuji dalam studi ini adalah bahwa keadilan organisasional berfungsi sebagai *antecedent* bagi kepuasan kerja karyawan serta komitmen organisasional, sedangkan komitmen organisasional berfungsi sebagai konsekuensi dari keadilan organisasional maupun kepuasan kerja. Tujuan pengembangan pola ini adalah untuk mengevaluasi dampak langsung keadilan organisasional, baik pada kepuasan kerja maupun komitmen organisasional, serta untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional. Selain itu, model yang dikembangkan dalam penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi dampak langsung kepuasan kerja pada komitmen organisasional. Teori yang diacu sebagai dasar dalam pengembangan model empiris ini adalah *equity theory* yang digagas oleh John Stacey Adams pada tahun 1963.

Equity theory digunakan dalam konteks organisasi sebagai respon terhadap minimnya penjelasan teoretis mengenai dasar psikologis dari persepsi ketidakadilan (Adams, 1963). Teori ini dibangun berdasarkan tiga teori dalam ilmu sosial dan psikologi, yaitu *social exchange theory*, *social*

comparison theory, dan *theory of cognitive dissonance* (Adams, 1963; Huseman et al., 1987). *Social exchange theory* mengemukakan bahwa hubungan sosial didasarkan pada evaluasi subjektif tentang biaya dan manfaat yang terkait dengan partisipasi dalam hubungan tersebut (Blau, 1964). *Social comparison theory* menjelaskan mekanisme yang digunakan individu untuk menilai sejauh mana distribusi biaya dan imbalan dalam hubungan pertukaran sosial dianggap adil atau tidak adil. Prinsip dari *social comparison theory* diintegrasikan ke dalam *equity theory* berdasarkan temuan empiris yang menunjukkan bahwa karyawan dari berbagai kelompok dalam satu divisi organisasi cenderung menganggap penghargaan tidak adil jika kontribusi mereka lebih tinggi dibandingkan rekan-rekan mereka (Adams, 1963). Literatur mengenai perbandingan sosial juga membedakan dua pendekatan utama, yaitu perbandingan ke bawah dan perbandingan ke atas. Perbandingan ke bawah terjadi ketika individu melihat anggota kelompok yang kurang beruntung untuk menilai masukan dan keluaran mereka sendiri, sehingga mereka dapat menganggap distribusi penghargaan sebagai adil. Sebaliknya, perbandingan ke atas terjadi ketika individu membandingkan diri mereka dengan anggota kelompok yang lebih beruntung dengan tujuan untuk mengevaluasi penghargaan yang diterima (Wills, 1987). *theory of cognitive dissonance* menjelaskan bagaimana individu bereaksi ketika menghadapi stres akibat kognisi yang saling bertentangan, serta motivasi mereka untuk meredakan stres tersebut melalui tindakan aktif atau pasif (Festinger, 1962). Pemahaman mengenai *theory of cognitive dissonance* ini membantu dalam memahami konsekuensi emosional dan perilaku yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap hubungan dari pengorbanan dan manfaat yang dipersepsikan individu. Ketiga teori ini menjadi fondasi teoretis bagi *equity theory*, yang memberikan penjelasan tentang hakikat interaksi antar manusia, mekanisme yang mendasari evaluasi kognitif terhadap hasil hubungan, serta reaksi individu terhadap hasil hubungan tersebut. Mengacu pada postulat *equity theory* (Adams, 1963), maka studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dari variabel keadilan organisasional, baik pada kepuasan kerja maupun pada komitmen organisasional dalam sebuah model persamaan struktural. Pola hubungan antar variabel penelitian diuji secara berurutan dan dimulai dengan keadilan organisasional yang merepresentasikan aspek kognitif difungsikan sebagai anteseden kepuasan kerja untuk mewakili aspek afektif, dan selanjutnya keadilan organisasional serta kepuasan kerja berperan sebagai anteseden bagi komitmen organisasional, yang mencerminkan domain konatif dan/atau perilaku.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, konsep keadilan organisasional merupakan konsep yang menarik untuk diteliti karena berkaitan erat dengan upaya mempelajari sikap dan perilaku di dalam organisasi (Colquitt et al., 2001). Konsep keadilan organisasional dapat dipahami melalui dua sudut pandang, yaitu dalam konteks yang sempit serta konteks yang lebih luas (Adams, 1963; Cropanzano & Molina, 2015). Pengertian sempit merujuk pada penilaian spesifik terhadap berbagai peristiwa. Ketika individu (atau kelompok) memutuskan apakah suatu peristiwa itu adil, mereka mempertimbangkan apakah peristiwa tersebut memiliki nilai moral yang pantas. Sementara itu, secara umum, istilah keadilan organisasional merujuk pada literatur akademis yang berkaitan dengan pengetahuan mengenai evaluasi keadilan, termasuk di dalamnya aspek-aspek seperti bagaimana pengetahuan terkait evaluasi tersebut dirumuskan, struktur dimensi dari pengetahuan evaluasi keadilan, serta dampaknya pada tingkat individu dan kelompok. *Equity theory* (Adams, 1963), menyatakan bahwa pekerja termotivasi oleh keinginan untuk menerima perlakuan yang adil, yang diukur melalui rasio antara masukan dan hasil yang mereka terima. Pekerja merasa puas ketika mereka menilai bahwa masukan yang diberikan sebanding dengan hasil yang diterima. Kepuasan ini dicapai dengan cara membandingkan diri mereka dengan "standar perbandingan" seperti rekan kerja atau sejawat. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil biasanya lebih cenderung bersikap positif pada pekerjaan mereka (Colquitt et al., 2001). Sejalan dengan postulat *equity theory* (Adams, 1963), berbagai penelitian empiris terdahulu telah mengungkapkan bahwa semakin baik keadilan organisasional yang dipersepsikan karyawan, semakin baik juga tingkat kepuasan kerja karyawan (Akram et al., 2015; Altahayneh et al., 2014; Haryono et al., 2019; Muqadas et al., 2017). Mengacu pada hasil berbagai studi empiris terdahulu tersebut, maka hipotesis pertama dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi keadilan organisasional yang dipersepsikan, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan.

Konsep kepuasan kerja merupakan komponen afektif dari sikap yang berkaitan dengan perasaan individu terhadap peran pekerjaan yang saat ini menjadi kewajiban mereka (Aziri, 2011). Kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Ketika karyawan memiliki sikap positif atau perasaan yang menguntungkan berkenaan dengan pekerjaan mereka, maka hal itu mengindikasikan bahwa karyawan merasakan adanya kepuasan kerja, sebaliknya ketidakpuasan kerja karyawan terjadi ketika karyawan bersikap negatif atau memiliki perasaan tidak menguntungkan terhadap pekerjaannya (Armstrong & Taylor, 2014). Berdasarkan *theory of cognitive dissonance* (Festinger, 1962) yang diintegrasikan ke dalam *Equity Theory* (Adams, 1963; Huseman et al., 1987), secara implisit menyatakan bahwa aspek afektif merupakan anteseden atau faktor penyebab bagi aspek konatif. Sejalan dengan postulat *theory of cognitive dissonance* (Festinger, 1962) tersebut, berbagai peneliti terdahulu menemukan bukti empiris bahwa variabel kepuasan kerja merupakan faktor penyebab atau anteseden komitmen organisasional (Ali et al., 2018; Donald et al., 2016; Gangai & Agrawal, 2015; Intan et al., 2014; Lizote et al., 2017; Zopiatis et al., 2014). Berbagai temuan empiris tersebut menegaskan bahwa variabel kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap komitmennya pada organisasi. Dengan kata lain, semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, semakin besar juga komitmen mereka pada organisasi. Mengacu pada hasil dari berbagai studi empiris tersebut, maka hipotesis kedua dari studi ini dirumuskan sebagai berikut:

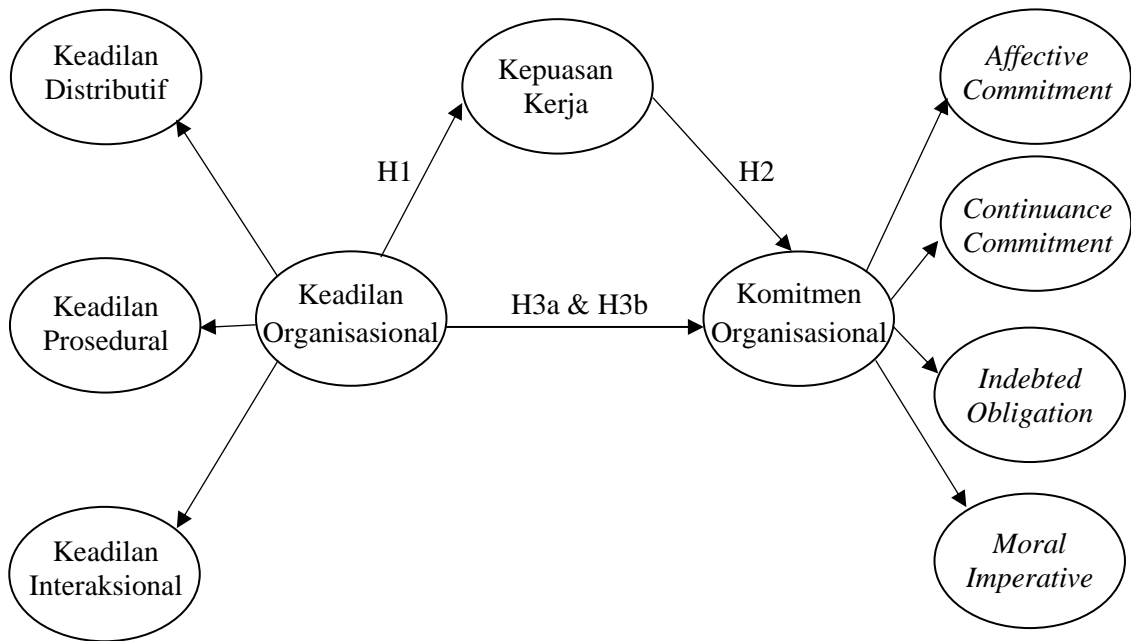
H2: Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi juga komitmen organisasional karyawan

Komitmen organisasional adalah sebuah konsep atau konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga aspek sikap. Ketiga aspek sikap yang dimaksud adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Setiap komponen tersebut mencerminkan tiga kondisi atau keadaan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang kemudian memengaruhi keputusan mereka untuk tetap atau bertahan menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif menunjukkan ikatan emosional, perasaan, serta partisipasi karyawan dalam organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan pertimbangan yang berkaitan dengan biaya, pengorbanan, atau kerugian yang mungkin dialami jika karyawan meninggalkan organisasi. Selanjutnya, komitmen normatif merujuk pada kewajiban karyawan untuk setia dan bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan dapat bertahan pada organisasi karena keinginannya (komitmen afektif), kebutuhan (komitmen kontinu), atau kewajiban (komitmen normatif). Totalitas komitmen individu menentukan 'jumlah bersih' dari ketiga keadaan psikologis tersebut (Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan deskripsi singkat tentang konsep komitmen organisasional tersebut, dapat dipahami bahwa komitmen organisasional merupakan konsep yang dapat dipengaruhi oleh komponen kognitif maupun afektif. Berkenaan dengan itu, hubungan kausalitas antara ketiga komponen sikap tersebut dapat dipelajari melalui teori, seperti *theory of cognitive dissonance* (Festinger, 1962) yang secara implisit menyatakan bahwa aspek kognitif berfungsi sebagai *antecedent* bagi aspek afektif dan konatif. Berbagai penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa variabel komitmen organisasional dipengaruhi langsung oleh keadilan organisasional secara positif dan signifikan (Anjum, 2014; Intan et al., 2014; Khan & Akbar, 2014; Makhdoom et al., 2016) dan kepuasan kerja (Ali et al., 2018; Donald et al., 2016; Gangai & Agrawal, 2015; Intan et al., 2014; Lizote et al., 2017; Zopiatis et al., 2014). Mengacu pada berbagai bukti empiris ini, maka dapat dirumuskan dua hipotesis berikut ini.

H3a: Semakin tinggi keadilan organisasional yang dipersepsikan, maka semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasional karyawan.

H3b: Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional karyawan.

Secara skematis, model empiris tentang urutan hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dikembangkan serta hipotesis yang dirumuskan dan diuji dalam penelitian ini digambarkan dengan pola *triadic model* sebagaimana visualisasikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian
 Sumber: Kajian berbagai sumber (2024)

METODE

Populasi penelitian ini adalah para karyawan di sejumlah hotel di Kota Tarakan, Indonesia. Pendekatan yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel dan menarik sampel penelitian ini adalah pendekatan *non-probability sampling*. Pendekatan ini dipilih karena pihak manajemen hotel tidak bersedia untuk memberikan daftar nama karyawan kepada peneliti. Dengan kata lain, *sample frame* untuk penelitian ini tidak tersedia, sehingga tidak memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan *probability sampling* untuk menentukan jumlah sampel maupun menarik sampel secara *random*. Pertimbangan jumlah sampel tidak berperan dalam penerapan PLS-SEM, namun aturan 10 kali yang menunjukkan ukuran atau jumlah sampel untuk studi yang menggunakan PLS-SEM harus sama dengan 10 kali jumlah terbesar indikator formatif yang digunakan untuk mengukur konstruk satu indikator, atau 10 kali jumlah jalur struktural terbesar yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural (Hair et al., 2022). Mengacu pada pendapat ini, maka jumlah minimal sampel penelitian ini adalah 30. Angka 30 diperoleh dari 10×3 , sedangkan angka 3 adalah jumlah jalur formatif dalam model struktural. Metode penarikan sampel menggunakan *quota sampling*, yaitu dengan menentukan jumlah sampel yang ditarik dari setiap hotel di Tarakan yang terpilih sebagai unit penelitian. Selanjutnya, dari setiap hotel yang terpilih sebagai unit penelitian tersebut, didistribusikan 25 set kuesioner yang harus diisi karyawan yang bersedia sebagai sampel penelitian ini.

Variabel yang dikembangkan dan diuji melalui penelitian ini ada tiga, yaitu variabel keadilan organisasional, variabel kepuasan kerja, serta variabel komitmen organisasional. Variabel keadilan organisasional diukur dengan model multidimensi, yang terdiri dari tiga dimensi yang diadaptasi dari Niehoff & Moorman (1993). Ketiga dimensi tersebut adalah dimensi *distributive justice*, dimensi *procedural justice*, serta dimensi *interactional justice*, yang mana dimensi *distributive justice* diukur melalui lima indikator. Pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi *distributive justice* ini antara lain “jadwal kerja di perusahaan tempat saya bekerja saat ini sangat adil”. Dimensi kedua dari keadilan organisasional adalah *procedural justice*, yang diukur dengan enam indikator. Salah satu pertanyaan yang digunakan sebagai indikator *procedural justice* adalah “manajer/pimpinan saya memastikan bahwa segala masalah karyawan didengarkan sebelum mengambil keputusan kerja”. Dimensi ketiga adalah *interactional justice*. Dimensi ini diukur dengan sembilan indikator, di antaranya “saat keputusan terkait pekerjaan saya diambil, manajer/pimpinan bersikap baik dan mempertimbangkan berbagai aspek”. Model pengukuran kepuasan kerja yang berfungsi sebagai

variabel mediasi, diadaptasi dari Fernandes & Awamleh (2006). Variabel kepuasan kerja yang berfungsi sebagai variabel mediasi diukur dengan tujuh indikator yang diadaptasi dari model pengukuran yang dikembangkan Fernandes & Awamleh (2006). Contoh pertanyaan yang diajukan sebagai indikator dari variabel kepuasan kerja antara lain “saya senang dengan pengakuan yang saya terima atas hasil kerja saya saat ini”. Variabel komitmen organisasional diukur dengan model pengukuran multidimensi yang diadaptasi dari Jaros (2007), yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *indebted obligation*, dan *moral imperative*. Dimensi *affective commitment* diukur dengan 16 indikator, di antaranya adalah “saya sangat gembira menjadi bagian dari organisasi/hotel ini”. Dimensi *continuance commitment* diukur dengan tujuh indikator. Salah satu pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dimensi *continuance commitment* adalah “saya prihatin tentang potensi kerugian investasi yang telah saya tanamkan di hotel tempat saya bekerja sekarang ini”. Dimensi *indebted obligation* diukur dengan empat indikator, yang di antaranya adalah “hotel tempat saya bekerja saat ini pantas mendapat loyalitas saya karena cara mereka memperlakukan saya”. Dimensi *moral imperative* diukur dengan tiga indikator, antara lain “keberlanjutan kesetiaan saya pada hotel tempat saya bekerja sekarang ini terkait dengan konsistensi nilai-nilai yang menjadi prinsip hidup saya dan juga menjadi prinsip pengelolaan hotel ini”. Untuk mendapatkan nilai jawaban dari masing-masing indikator variabel, kuesioner yang diedarkan untuk mengumpulkan data dari responden penelitian ini dirancang dengan pola tertutup. Untuk menentukan nilai atau skor dari tanggapan responden, studi ini menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju diberi nilai 1, tidak setuju diberi skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan nilai 4, serta jawaban sangat setuju diberi skor 5.

Data tanggapan responden yang terkumpul dari kuesioner penelitian ini dianalisis melalui dua tahapan. Tahap pertama dilakukan untuk mengevaluasi model pengukuran, selanjutnya pada tahap kedua dilakukan untuk mengevaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas instrumen maupun uji reliabilitas instrumen penelitian ini. Evaluasi terhadap model struktural dilakukan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dan diajukan dalam penelitian ini. Pengujian model pengukuran dan model struktural penelitian ini dianalisis dengan pendekatan atau metode PLS-SEM. Data penelitian ini diolah dengan SmartPLS (Ringle et al., 2018). Perangkat lunak SmartPLS ini dipilih setelah mempertimbangkan dua alasan berikut ini. Alasan yang pertama adalah bahwa dengan SmartPLS, variabel manifestasi dapat digunakan secara berulang untuk konseptualisasi *higher-order factor* (Chin et al., 2003; Kleijnen et al., 2007; Tenenhaus et al., 2005). Selanjutnya, alasan kedua adalah bahwa model struktural yang dibangun dengan SmartPLS tidak perlu dievaluasi dengan kriteria *goodness of fit* (GoF), karena hasil evaluasi terhadap model pengukuran maupun evaluasi terhadap model struktural yang diperoleh dengan pendekatan PLS-SEM sudah cukup dalam menjelaskan ketepatan model (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari 100 kuesioner yang didistribusikan, hanya 98 set kuesioner yang dikembalikan. Dari 98 set kuesioner yang dikembalikan tersebut, hanya 93 kuesioner atau 95,0% yang diisi dengan lengkap dan dapat digunakan sebagai bahan dianalisis. Deskripsi tentang profil responden studi ini ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden

Profil	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin:		
(1) Laki-laki	50	53,8%
(2) Perempuan	43	46,2%
Total	93	100,0%
Usia:		
(1) Kurang dari 25 tahun	10	10,8%
(2) 25 - 35 tahun	32	34,4%

Profil	Frekuensi	Persentase
(3) 36 - 46 tahun	29	31,2%
(4) Lebih dari 46 tahun	22	23,6%
Total	93	100,0%
Posisi/jabatan:		
(1) Manajer	4	4,3%
(2) Kepala bagian/kepala bidang	10	10,8%
(3) Staf	74	79,6%
(4) Lainnya	5	5,3%
Total	93	100,0%
Status:		
(1) Kawin	48	51,6%
(2) Belum kawin	45	48,4%
Total	93	100,0%
Pendidikan terakhir:		
(1) SLTP	8	8,6%
(2) SLTA	38	40,9%
(3) Diploma I/II/III	22	23,6%
(4) Sarjana/diploma IV	25	26,9%
(5) Magister	0	0,0%
(6) Doktor	0	0,0%
Total	93	100,0%
Lama Anda bekerja di hotel:		
(1) Kurang dari 1 tahun	15	16,1%
(2) 1 - 5 tahun	28	30,1%
(3) 6 - 10 tahun	30	32,3%
(4) Lebih dari 10 tahun	20	21,5%
Total	93	100,0%

Sumber: Data primer (2024)

Data pada Tabel 1 menggambarkan bahwa mayoritas dari responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki (53,8%), berusia antara 25-35 tahun (34,4%), kawin (51,6%), lulusan SLTA (40,9%), dengan jabatan atau posisi sebagai staf (79,6%), dan memiliki masa kerja 6 - 10 tahun (32,2%).

Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan guna mendapatkan hasil dari uji validitas maupun uji reliabilitas instrumen penelitian ini. Hasil pengujian model pengukuran terhadap indikator-indikator dari setiap variabel yang dikembangkan dan diuji dalam studi ini disajikan dalam Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil model pengukuran

<i>Latent variables dan indicators</i>	<i>Outer loading</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Distributive justice (DJ)</i>		0,848	0,529
1. DJ1	0,675		
2. DJ2	0,789		
3. DJ3	0,729		
4. DJ4	0,806		
5. DJ5	0,620		
<i>Procedural justice (PJ)</i>		0,878	0,547
1. PJ1	0,762		
2. PJ2	0,852		
3. PJ3	0,710		
4. PJ4	0,717		
5. PJ5	0,684		
6. PJ6	0,702		

<i>Latent variables dan indicators</i>	<i>Outer loading</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Interactional justice (IJ)</i>		0,914	0,544
1. IJ1	0,646		
2. IJ2	0,667		
3. IJ3	0,678		
4. IJ4	0,740		
5. IJ5	0,852		
6. IJ6	0,749		
7. IJ7	0,677		
8. IJ8	0,842		
9. IJ9	0,760		
<i>Kepuasan kerja (JS)</i>		0,917	0,615
1. JS1	0,864		
2. JS2	0,622		
3. JS3	0,865		
4. JS4	0,822		
5. JS5	0,721		
6. JS6	0,843		
7. JS7	0,721		
<i>Affective commitment (AC)</i>		0,959	0,614
1. AC1	0,817		
2. AC2	0,844		
3. AC3	0,786		
4. AC4	0,886		
5. AC5	0,661		
6. AC6	0,654		
7. AC7	0,789		
8. AC8	0,867		
9. AC9	0,823		
10. AC10	0,843		
11. AC11	0,634		
12. AC12	0,669		
13. AC13	0,784		
14. AC14	0,835		
15. AC15	0,798		
<i>Continuance commitment (CC)</i>		0,929	0,685
1. CC1	0,776		
2. CC2	0,834		
3. CC3	0,827		
4. CC4	0,848		
5. CC5	0,858		
6. CC6	0,819		
<i>Indebted obligation (IO)</i>		0,949	0,861
1. IO1	0,953		
2. IO2	0,933		
3. IO3	0,896		
<i>Moral imperative (MI)</i>		0,872	0,696
1. MI1	0,867		
2. MI2	0,887		
3. MI3	0,742		

Sumber: SmartPLS output (2024)

Keterangan: AVE=average variance construct

Tabel 3. Hasil *second order reflective factors*

<i>Path estimate (reflective factors)</i>	<i>Std. estimate</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
DJ ← Keadilan organisasi	0,894	38,445	0,000
PJ ← Keadilan organisasi	0,939	70,148	0,000
IJ ← Keadilan organisasi	0,897	54,937	0,000
AC ← Komitmen organisasional	0,893	43,044	0,000
CC ← Komitmen organisasional	0,848	22,494	0,000
IO ← Komitmen organisasional	0,780	23,412	0,000
MI ← Komitmen organisasional	0,797	22,124	0,000

Sumber: SmartPLS *output* (2024)

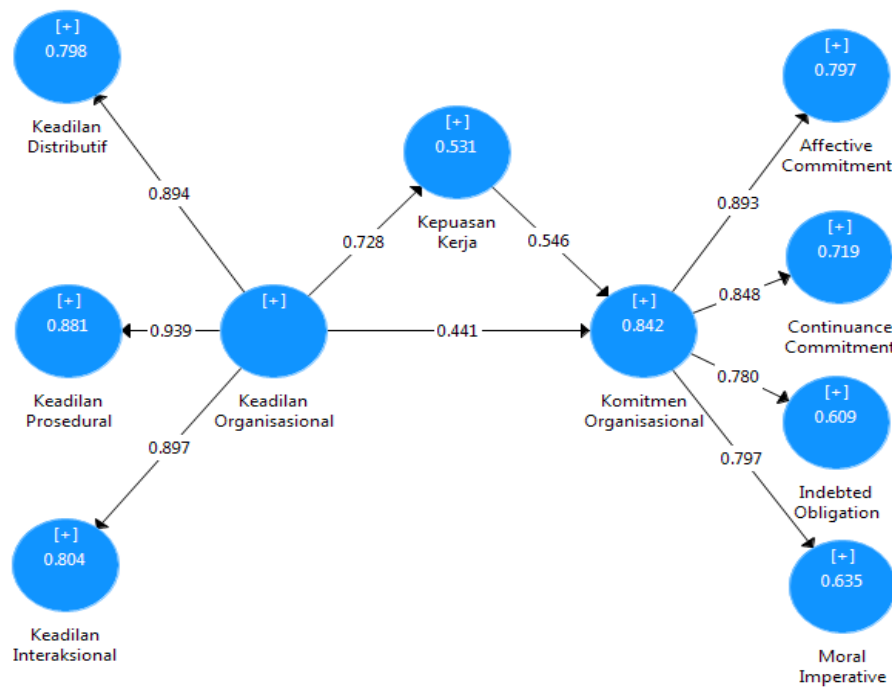
Tabel 4. *Discriminant validity*

Variabel	AVE	Sqrt AVE	<i>Correlation (Fornell Larcker criterion)</i>		
			Keadilan organisasi	Kepuasan kerja	Komitmen organisasional
Keadilan organisasi	0,507	0,712	1,000		
Kepuasan kerja	0,615	0,784	0,728	1,000	
Komitmen organisasional	0,505	0,711	0,638	0,667	1,000

Sumber: SmartPLS *output* (2024)

Keterangan: AVE=*average variance construct*; Sqrt. AVE=*squart average variance construct*

Model struktural dapat dievaluasi jika bebas dari gejala *collinearity* antar variabel sebab atau prediktor. Gejala *collinearity* antar variabel prediktor dalam sebuah penelitian dapat dievaluasi dan/atau dideteksi melalui nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika terdapat gejala *collinearity* antar variabel prediktor, maka peneliti harus menggabungkan konstruk atau variabel penelitian tersebut. Berdasarkan hasil evaluasi *collinearity* sebagaimana yang tercantum dalam Tabel 5, nilai VIF antar variabel prediktor berkisar antara 0,20 dan 5,00. Mengacu pada pendapat Hair et al. (2022), maka tindakan untuk menghapus atau menggabungkan prediktor dalam satu konstruk tidak diperlukan lagi jika nilai VIF berkisar pada 0,20-5,00. Berkenaan dengan tidak terjadinya gejala *collinearity* antar variabel prediktor, maka evaluasi model struktural dapat dilanjutkan untuk menilai dan menarik kesimpulan tentang signifikansi koefisien jalur, kemampuan prediksi model yang dikembangkan dengan nilai R², serta relevansi prediksi dengan nilai Q².



Gambar 2. Model persamaan struktural

Sumber: *Output* SmartPLS (2024)

Tabel 5. Hasil evaluasi *collinearity statistic* (VIF)

	Kepuasan kerja	Komitmen organisasional
Keadilan organisasional	1,000	2,130
Kepuasan kerja	-	2,130

Sumber: *Output SmartPLS* (2024)

Tabel 6. Hasil evaluasi kemampuan prediksi model dan relevansi prediksi

	Kemampuan prediksi (R^2)	Relevansi prediksi (Q^2)
Kepuasan kerja	0,531	0,279
Komitmen organisasional	0,842	0,387

Sumber: *Output SmartPLS*

Tabel 7. Data hasil evaluasi *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*

Jalur	<i>Direct effect</i>			<i>Indirect effect</i>			<i>Total effect</i>			VAF
	β	T	P	β	T	P	β	T	P	
Keadilan organisasional → Komitmen organisasional	0,441	7,418	0,000	0,397	8,794	0,000	0,838	30,635	0,000	53,63%

Sumber: *Output SmartPLS*

Keterangan: β =koefisien jalur; T=nilai T hitung; P=probabilitas; VAF=*variance accounted for*

Pembahasan

Temuan studi ini mengkonfirmasi semua hipotesis yang dirumuskan dan dikembangkan. Temuan ini cukup logis karena mayoritas responden penelitian ini adalah laki-laki, berusia antara 25-35 tahun, kawin, lulusan SLTA ke atas, serta dengan masa kerja 6-10 tahun. Dengan karakteristik-karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah individu atau pengambil keputusan yang rasional, sehingga memberi respon yang konsisten sesuai dengan yang mereka persepsikan dan rasakan sehingga hubungan logis antara aspek kognitif (keadilan organisasional) sebagai anteseden aspek afektif (kepuasan kerja) dan aspek kognitif (komitmen organisasional), serta aspek afektif (kepuasan kerja) merupakan anteseden aspek konatif (komitmen organisasional). Hubungan struktural dengan pola ini sesuai dengan postulat dari *theory of cognitive dissonance* (Adams, 1963; Huseman et al., 1987).

Hasil yang diperoleh dari evaluasi model struktural untuk menguji dampak atau pengaruh langsung dari variabel sebab ke variabel akibat sebagaimana yang dikembangkan dan dikaji dalam studi ini (lihat Gambar 2, Tabel 6, dan Tabel 7), mengungkapkan bahwa nilai koefisien jalur dari keadilan organisasional ke kepuasan kerja memiliki tanda positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional, maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja karyawan hotel di Tarakan. Demikian juga sebaliknya. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian nilai koefisien jalur dari keadilan organisasional ke kepuasan kerja, maka hipotesis pertama, yaitu “semakin tinggi keadilan organisasional yang dipersepsikan, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan” didukung data dan diterima. Hasil penelitian ini merupakan bukti empiris mendukung dan memperkuat prinsip-prinsip dari *equity theory* (Adams, 1963) yang menyatakan bahwa pekerja termotivasi oleh keinginan untuk menerima perlakuan yang adil. Perlakuan yang adil tersebut diukur dengan rasio antara masukan dan hasil yang mereka terima. Masukan karyawan adalah keterampilan, waktu, dan usaha. Berkenaan dengan masukan yang mereka bawa ke dalam perusahaan, mereka mengharapkan untuk mendapatkan hasil tertentu dari pekerjaan mereka, seperti gaji, tunjangan, dan kompensasi lainnya. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat ketika kontribusi yang mereka berikan sebanding dengan hasil yang mereka terima. Selain sebagai dukungan terhadap prinsip-prinsip *equity theory* (Adams, 1963), hasil studi ini juga sejalan dengan temuan dari studi empiris terdahulu yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Akram et al., 2015; Altahayneh et al., 2014; Haryono et al., 2019; Muqadas et al., 2017).

Pengujian hipotesis kedua yang dievaluasi melalui jalur kepuasan kerja ke komitmen organisasional menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur tersebut bertanda positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua, yaitu “semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi juga komitmen organisasional karyawan hotel di Tarakan”, didukung data dan diterima. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai di lingkungan kerja, maka mereka merasa puas dengan hubungan personal antara atasan dan karyawan. Selanjutnya, ketika mereka merasa puas dengan pekerjaan dan hubungan personal antara atasan dan karyawan, maka karyawan akan cenderung berkomitmen pada organisasi. Dalam kondisi karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan menyebabkan ketakutan mereka akan kehilangan koneksi yang telah dibangun dengan organisasi. Karyawan yang merasa demikian akan merasa senang untuk melanjutkan karir di organisasi tempat mereka bekerja, bersedia membicarakan pengalaman positif tentang tempat kerja mereka dengan orang lain, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Dari temuan studi ini, dapat dikatakan bahwa hasil studi ini sejalan dengan *theory of cognitive dissonance* (Adams, 1963; Huseman et al., 1987) yang secara implisit menyatakan bahwa aspek afektif merupakan anteseden aspek konatif. Temuan penelitian juga ini sesuai dengan kesimpulan dari berbagai studi empiris sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dengan tanda positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Ali et al., 2018; Donald et al., 2016; Gangai & Agrawal, 2015; Intan et al., 2014; Lizote et al., 2017; Bahar et al., 2017; Zopiatis et al., 2014).

Hasil pengujian pengaruh langsung variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional (Tabel 7) menunjukkan bahwa nilai koefisien efek langsung keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional bertanda positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang dipersepsikan karyawan maka semakin tinggi juga komitmen organisasional karyawan hotel di Tarakan. Dari temuan ini dapat dijelaskan bahwa ketika karyawan menganggap keadilan organisasional yang diketahui dari penilaian mereka terhadap keseimbangan antara masukan yang diberikan dengan hasil yang mereka terima, maka komitmen organisasional yang dipertunjukkan melalui komitmennya pada organisasi karena mereka takut akan kehilangan keterlibatan yang dimiliki dengan organisasi tersebut, karyawan akan sangat senang melanjutkan karir di organisasi tempat mereka bekerja sekarang ini, senang membicarakan hal-hal positif tentang organisasi tempat mereka bekerja dengan orang-orang lain, serta loyal terhadap organisasi. Temuan penelitian ini merupakan bukti empiris yang mendukung postulat *theory of cognitive dissonance* (Festinger, 1962) yang menyatakan bahwa aspek kognitif merupakan anteseden aspek konatif. Hasil studi ini juga mendukung temuan berbagai penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Anjum, 2014; Intan et al., 2014; Khan & Akbar, 2014; Makhdoom et al., 2016). Selanjutnya, hasil uji pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, dilakukan untuk menguji postulat *theory of cognitive dissonance* (Festinger, 1962) yang menyatakan bahwa aspek kognitif merupakan anteseden aspek afektif dan aspek konatif; temuan studi ini menghasilkan nilai koefisien yang bertanda positif dan signifikan. Untuk itu, evaluasi model struktural guna menguji peran dari kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh keadilan keorganisasional terhadap komitmen organisasional dapat dilanjutkan.

Pengujian peran kepuasan kerja sebagai mediator keadilan organisasional dan komitmen organisasional dievaluasi dengan nilai *variance accounted for* (VAF). Nilai VAF digunakan sebagai patokan dalam menentukan skala efek tidak langsung yang berkaitan dengan efek total. Menurut Hair et al. (2022), nilai VAF dapat hitung dengan cara membagi nilai koefisien efek langsung dengan nilai koefisien efek total. Jika nilai VAF kurang dari 20%, bermakna bahwa (hampir) tidak ada peran mediasi dalam model yang dikembangkan. Sebaliknya, jika nilai VAF yang diperoleh lebih besar dari 80%, maka variabel yang difungsikan sebagai variabel mediator memiliki peran mediasi penuh. Nilai VAF yang berada di kisaran lebih besar dari 20% dan lebih kecil dari 80% menunjukkan peran mediasi parsial (Hair et al., 2022). Berdasarkan hasil evaluasi terhadap model struktural yang dilakukan untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan keorganisasional terhadap komitmen organisasional, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 7, diperoleh hasil bahwa nilai VAF adalah 53,63%. Nilai 53,63% ini lebih tinggi dari 20% dan kurang dari 80%. Dengan mengacu pada hasil studi ini, maka dapat dimaknai bahwa variabel kepuasan kerja memiliki peran secara parsial dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional karyawan hotel di Tarakan. Temuan ini merupakan bukti empiris yang menunjukkan bahwa hubungan

antar variabel keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terbentuk dengan pola segitiga atau *triadic model*. Dengan kata lain, keadilan organisasional (kognitif) dapat memengaruhi kepuasan kerja (afektif) secara langsung dan keadilan organisasional (kognitif) dapat memengaruhi komitmen organisasional (konatif) secara langsung maupun dengan peran mediasi kepuasan kerja (afektif).

SIMPULAN DAN SARAN

Pola model empiris yang dikembangkan dan diuji melalui penelitian ini dimulai dari variabel keadilan organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja maupun komitmen organisasional, serta komitmen organisasional merupakan konsekuensi atau akibat dari keadilan organisasional maupun kepuasan kerja. Secara empiris, pola ini didukung data, yaitu keadilan organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, serta fungsi kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan keorganisasional pada komitmen organisasional memiliki peran secara parsial. Pola terkait hubungan antar konsep atau variabel yang terkonfirmasi melalui penelitian ini merupakan bukti empiris yang menegaskan bahwa keadilan organisasional merupakan anteseden kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berfungsi sebagai anteseden komitmen organisasional. Dengan kata lain, tinggi rendahnya tingkat komitmen organisasional tergantung dari tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja, serta tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja tergantung dari tinggi rendahnya tingkat keadilan organisasional. Mengacu pada temuan empiris ini, maka kontribusi teoritis dari penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai referensi untuk mengembangkan dan mengaplikasikan *equity theory* (Adams, 1963) untuk menciptakan keadilan organisasional yang kondusif, yang pada akhirnya akan bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan kerja maupun komitmen organisasional karyawan. Selanjutnya, secara pragmatis, penelitian ini bermanfaat bagi pengelola hotel untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawannya. Strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan hotel diawali dengan menerapkan strategi atau kebijakan yang dapat meningkatkan keadilan organisasional. Dengan kata lain, tingkat keadilan organisasional yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasional karyawan hotel. Di samping temuan yang diharapkan berkontribusi dalam pengembangan teori maupun aplikasi pragmatis, studi ini masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan studi ini adalah *teknik sampling* yang digunakan, yaitu pendekatan *non-probability sampling*. Untuk itu, model penelitian ini dapat mereplikasi peneliti selanjutnya dengan teknik *probability sampling*.

ACKNOWLEDGEMENTS

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan atas dukungannya untuk mengalokasikan dana pelaksanaan penelitian ini.

REFERENSI

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Akram, M., Hashim, M., & Akram, Z. (2015). Impact of organizational justice on job satisfaction of employees in banking sector of Pakistan. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362, 771-779. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_65
- Ali, A., ZhongBin, L., JianPing, H., Ali, Z., & Sultan, U. (2018). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in manufacturing sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i8/4428>

- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/33799>
- Anjum, Z-U-Z. (2014). Effects of perceived distributive justice on organizational commitment: Mediating role of perceived organizational support Introduction. *International Journal of Education and Research*, 2(10), 65-76. <https://www.ijern.com/journal/2014/October-2014/06.pdf>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86. <https://www.researchgate.net/publication/222103547>
- Bahar, M. S., Talib, H. A., & Bahar, N. (2017). Organizational commitment and job satisfaction among staffs in an oil and gas company. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(8), 371-374. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0817/ijsrp-p6843.pdf>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge
- Chin, W., Marcolin, B., & Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14, 189-217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 379-384. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Donald, M. F., Lucia, M. E., & Victor, N. M. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational commitment among academic staff members in a selected higher education institution. *Journal of WEI Business and Economics*, 5(2), 25-35. <https://www.researchgate.net/publication/350515576>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701-712. <https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278. <https://www.researchgate.net/publication/312224343>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 211-213. <http://ejtr.vumk.eu>
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), <https://www.researchgate.net/publication/331520446>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:3502978>
- Khan, T. I., & Akbar, A. (2014). Job involvement-Predictor of job satisfaction and job performance-Evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 30, 8-14. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.icmrp.2>
- Kleijnen, M., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, 83(1), 33-46. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2006.10.004>

- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & do Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Makhdoom, H-u-R., Anjum, A., Sabir, H., & Khaliq, T. (2016). Impact of organization trust, organization justice and job satisfaction on organization citizenship behavior: A study in banking sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 630-643. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2525>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Munir, R. I. S., Hashim, N., Ali, S. A. M., Rahman, B. A., & Rahman, R. A. (2014, August 12-15). *Relationship between job satisfaction and organizational commitment at health tourism hospital in Malaysia* [Conference session]. Knowledge Management International Conference (KMICe), Malaysia. <https://www.researchgate.net/publication/319881944>
- Muqadas, F., Rehman, C. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: A moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18, 848-864. <https://www.researchgate.net/publication/313227199>
- Napierała, T., & Birdir, K. (2020). Competition in hotel industry: Theory, evidence, and business practice. *European Journal of Tourism Hospitality and Recreation*, 10(3), 200-202. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0017>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://www.researchgate.net/publication/228079190>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/363608>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/J.CSDA.2004.03.005>
- Wills, T. A. (1987). Downward comparison as a coping mechanism. In C. R. Snyder & C. E. Ford (Eds.), *Coping with negative life events: Clinical and social psychological perspectives* (pp. 243-268). Springer Science & Business Media New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9865-4_10
- Zopiatīs, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>