

---

**ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT PADA  
KARYAWAN KAMPOENG KOPI BANARAN**

Oleh

Triunita Meira Ayu Nugraheni<sup>1</sup>, Sutarto Wijono<sup>2</sup><sup>1,2</sup>Universitas Kristen Satya Wacana, IndonesiaEmail: [1triunita@gmail.com](mailto:1triunita@gmail.com)**Abstrak**

*The aim of this research is to determine the relationship between organizational justice and organizational commitment of Kampoeng Kopi Banaran Employees. The population in this research is the whole operational and service employees which amounts 53 employees with a sampling technique, namely saturation sampling. Data collection uses the organizational justice scale by Colquitt (2001) and organizational commitment scale by Meyer and Allen (1997). The results showed correlation coefficient of  $r=0,989$ ;  $p<0,05$ . This means there is no relationship between organizational justice and organizational commitment of Kampoeng Kopi Banaran Employees.*

**Kata Kunci:** *Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Pegawai Airport Rescue and Fire Fighting*

**PENDAHULUAN**

Lonely Planet (2018) menunjukkan bahwa Indonesia mampu berada pada peringkat ketujuh sebagai destinasi terbaik sehingga dipertimbangkan oleh pasar wisata MICE. Pengembangan sektor pariwisata dan industri kreatif di Indonesia yang bertumbuh secara beriringan menjadi salah satu penyumbang terbesar dalam perdagangan internasional (Poerwanto, 2020). Dalam hal ini, Kampoeng Kopi Banaran mengklaim sebagai *one stop tourism and education service* dengan pengembangan fasilitas yang tidak kalah lengkap. Namun terlebih dari itu, perusahaan tidak cukup hanya dengan proaktif dalam pasar MICE melainkan harus inovatif dalam memberdayakan sumber daya manusia. Selaras dengan pernyataan Vaio et al (2019) yang menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh model intelektual yakni pengetahuan, keterampilan, dan *organizational commitment* dari sumber daya manusia sebagai basis operasional kegiatan.

Penulis tertarik mengidentifikasi beberapa fenomena positif dan negatif berkaitan dengan aspek-aspek *organizational commitment*. Pada tanggal 23 Maret 2023,

penulis melakukan observasi dan wawancara kepada tujuh karyawan Kampoeng Kopi Banaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa empat karyawan sudah memberikan waktu dan pikiran mereka dalam melaksanakan setiap tugas sesuai kontrak psikologis. Namun hal ini tidak didasarkan sebagai tanggung jawab moral melainkan perhitungan untung rugi jika meninggalkan perusahaan. Artinya, *organizational commitment* dipandang sebagai konsekuensi dari proses pertimbangan karyawan terhadap perbedaan manfaat yang diberikan oleh satu perusahaan dengan perusahaan lain. Sedangkan ketiga karyawan menjelaskan bahwa mereka memiliki keterikatan emosional yang erat dengan perusahaan. Masa kerja yang cukup lama membuat karyawan membentuk kepercayaan dasar terhadap pemenuhan kebutuhan sosial antara sesama karyawan maupun pihak manajemen. Disisi lain, karyawan merasa nyaman karena perusahaan mengkomunikasikan misi yang jelas sesuai prosedur kebijakan yang berlaku. Kemudian, atas dasar beberapa fenomena yang dikemukakan tersebut sehingga penulis

memprediksi ada masalah yang terkait dengan *organizational commitment*.

*Organizational commitment* mengacu pada tahap karyawan dalam mengidentifikasi diri dengan perusahaan, terlibat secara optimal, dan mempertahankan keanggotaan diperusahaan (Mendoza, 2019). *Organizational commitment* diklasifikasikan menjadi tiga aspek yakni komitmen afektif, normatif, dan kontinuans (Colquitt, 2001). Karyawan mempertimbangkan sejauh mana kesesuaian nilai pribadi dengan tujuan perusahaan sehingga mereka mampu menempatkan usaha substansial dalam pekerjaan. Keselarasan nilai yang tertanam akan memudahkan karyawan untuk memahami peristiwa maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Sebaliknya, karyawan mampu meningkatkan komunikasi terbuka ketika perusahaan mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam penyusunan kebijakan (Baker et al, 2019). Komitmen afektif yang tinggi mampu meningkatkan keberanian karyawan untuk mengungkapkan perilaku diluar batas secara sukarela. Kebersamaan dengan rekan kerja maupun pihak manajemen akan membentuk perasaan kepemilikan yang bertahan dalam jangka panjang. Komitmen afektif dan normatif menjadi salah satu komponen yang dianggap lebih berharga daripada komitmen kontinuans.

Perusahaan membutuhkan *organizational commitment* melampaui keterikatan yang hanya berorientasi pada kalkulasi sumber daya semata (Syamsuri, 2018). Penelitian Maryani (2018) menjelaskan bahwa pihak manajemen perlu melihat kembali sejauhmana karyawan memelihara keanggotaannya dan konsistensi terhadap garis kegiatan. Namun hasil penelitian Kim dan Ryu (2017) menunjukkan bahwa *organizational commitment* yang rendah dapat menimbulkan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan seperti kejenuhan, berkurangnya kehadiran, kurang memperhatikan kualitas kinerja, mogok kerja, unjuk rasa, dan terlibat tindak kriminal. Karyawan akan

memprioritaskan kepentingan pribadi dan kurang termotivasi untuk terlibat dalam sistem sosial (Tjahjono, 2019). Sedangkan dampak jangka panjangnya mampu mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bergabung atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan *organizational justice* untuk meningkatkan *organizational commitment* (Jehanzeb & Mohanty, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* adalah *organizational justice* (Meyer & Allen, 1997). *Organizational justice* mengacu pada penilaian sosial mengenai kesetaraan rasio input dan output yang diperoleh karyawan dalam pekerjaan (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Kategori keadilan dapat diukur oleh empat aspek utama yakni keadilan pertukaran distributif dalam kesepakatan psikologis, keadilan prosedural, pola pertukaran interpersonal secara informal, dan ketepatan penyampaian informasi mengenai kebijakan. Karyawan tidak hanya melihat ketepatan pembedaan informasi melainkan pemerataan kebijakan secara objektif. Agar penilaian dianggap adil secara prosedural maka pihak manajemen harus mampu memberi pemahaman bahwa mereka tidak memihak, menjelaskan konsistensi prosedur lintas waktu, penyusunan prosedur didasarkan pada nilai moral atau informasi yang valid sehingga tidak ada bias pribadi, dan prosedur harus mampu mencerminkan nilai individu maupun kelompok yang terlibat (Baker et al, 2019).

Pada tanggal 27 Maret 2023, hasil wawancara dengan pihak HRGA Supervisor Kampong Kopi Banaran menunjukkan bahwa kehadiran *organizational justice* menjadi penting karena keberagaman kebutuhan karyawan. Pihak manajemen menjelaskan bahwa kontrak psikologis dan pembaruannya sudah dijelaskan secara detail dalam pertemuan konseling karir. Perusahaan memiliki standarisasi kebijakan yang sudah mempertimbangkan kebutuhan karyawan.

.....

Sehingga penilaian supervisor terhadap kinerja karyawan sudah mampu dikatakan objektif. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa pihak manajemen masih menemukan kekhawatiran karyawan terkait dengan kesetaraan tingkat hasil kinerja mereka. Hal ini membuat karyawan memandang ada ketidaksesuaian prosedur kerja yang sudah ditentukan sejak awal. Namun pada kenyataannya, pihak manajemen sudah mentransmisikan keakuratan dari kebijakan perusahaan sehingga karyawan tidak mengalami bias informasi.

Pada suatu kesempatan, Donglong et al (2019) mengungkapkan bahwa *organizational justice* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational commitment*. Tahap identifikasi tercermin ketika karyawan menganalisis tujuan, tantangan, dan strategi perusahaan (Jang et al, 2019). Ini merupakan proses untuk membangun pemahaman bersama; menyelaraskan tujuan ditingkat perusahaan, individu, tim; dan mengintegrasikan kinerja secara efektif. Terlebih dari itu, Li et al (2018) mengungkapkan bahwa peran supervisor dalam memberikan ketepatan informasional mengenai harapan, umpan balik, dan penghargaan harus didasarkan pada standarisasi kebijakan yang berlaku. Persepsi *organizational justice* ini akan berdampak pada tingkat keadilan interpersonal yang lebih tinggi, kepercayaan terhadap pihak manajemen, mengarah pada tingkat kebanggaan terhadap perusahaan, dan *organizational commitment* karyawan. Berbeda halnya dengan Tjahjono et al (2019) yang mengemukakan bahwa pertukaran sosial mengenai keadilan distributif bersifat subjektif karena bergantung pada persepsi karyawan. Hal ini membuat karyawan mengalami stagnasi, berorientasi pada komitmen kontinuans, dan merasa tidak perlu mempertanggungjawabkan kualitas kerja. Mereka akan mudah marah jika output yang dihasilkan tidak sesuai ekspektasi. Dengan demikian, perubahan persepsi tentang keadilan distributif akan mendapat respon yang

lebih sensitif dalam bentuk perubahan tingkat *organizational commitment*.

Penelitian saat ini menggunakan teori *organizational commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997). Penelitian Jameel et al (2020) menggunakan teori yang dikembangkan oleh Mowday et al (1982). Meyer dan Allen (1997) mengembangkan aspek komitmen normatif dan kontinuans didasarkan pada teori Becker (1960), dan Porter (1974). Sedangkan aspek komitmen afektif didasarkan pada teori Mowday et al (1982). Penelitian saat ini menggunakan teori *organizational justice* yang dikembangkan oleh Colquitt (2001). Sedangkan penelitian Baker (2019) menggunakan teori yang dikembangkan oleh Greenberg (1990). Greenberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan interaksional mencakup dua aspek yakni keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Sedangkan Colquitt (2001) memisahkan aspek keadilan interpersonal dan keadilan informasional karena mengacu pada hal yang berbeda. Penelitian Baker (2019) menggunakan teknik *stratified sampling*. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *sampling jenuh*. Oleh karena itu, penulis hendak melihat hubungan antara *organizational justice* dan *organizational commitment* pada karyawan Kampoeng Kopi Banaran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism (Sugiyono, 2013). Populasi penelitian ini adalah 52 Karyawan Kampoeng Kopi Banaran tepatnya departemen Operasional & Service. Hal yang melatarbelakangi pemilihan departemen tersebut disebabkan karena tingkat keragaman karyawan yang tinggi dilihat berdasarkan masa kerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah salah satu metode *nonprobability*

*sampling* yakni sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) *version 23 for windows*. Teknik pengujian data yang digunakan adalah uji korelasi dan uji asumsi klasik.

Peneliti menggunakan *organizational justice scale* oleh Colquitt (2001) dan *organizational commitment scale* oleh Meyer dan Allen (1997). Skala *organizational justice* oleh Colquitt (2001) dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,872 dengan jumlah subjek 52 karyawan dan jumlah item 19. Sedangkan hasil uji validitas menunjukkan nilai  $r > 0,279$  dengan signifikansi 0,05 ( $p > 0,05$ ). Skala ini menggunakan metode skala *likert* dengan 5 alternatif jawaban. Pemberian skor pada item *favorable* mulai dari Sangat Setuju (SS) sampai Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1-5, begitupun sebaliknya untuk item *unfavorable*. Skala *organizational commitment* oleh Meyer dan Allen (1997) dengan sebesar 0,808 dengan jumlah subjek 52 karyawan dan jumlah aitem 19. Sedangkan hasil uji validitas menunjukkan nilai  $r > 0,279$  dengan signifikansi 0,05 ( $p > 0,05$ ). Skala ini menggunakan metode skala *likert* dengan 5 alternatif jawaban. Pemberian skor pada item *favorable* mulai dari Sangat Setuju (SS) sampai Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor 1-5, begitupun sebaliknya untuk item *unfavorable*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Uji Hipotesis Karyawan *Food and Beverage* Kampoeng Kopi Banaran disajikan dalam tabel 1.

**Tabel 1.** (Uji Hipotesis)

Correlations			
	Organizational Justice	Organizational Commitment	
Organizational Justice	Pearson Correlation	1	-.002
	Sig. (2-tailed)		.989
	N	52	52
Organizational Commitment	Pearson Correlation	-.002	
	Sig. (2-tailed)	.989	
	N	52	52

Berdasarkan tabel diatas sehingga dapat diketahui bahwa nilai  $r = 0,989$ ;  $p > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Justice* dan

*Organizational Commitment* pada Karyawan Kampoeng Kopi Banaran. Ada beberapa kemungkinan yang menyebabkan tidak ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Justice* dan *Organizational Commitment* pada Karyawan Kampoeng Kopi Banaran. **Pertama**, sebagian besar karyawan menganggap pemerataan kebijakan dalam *organizational justice* belum mampu memberi keseimbangan dalam menyelaraskan kebutuhan karyawan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Rejeki & Wulansari (2015) yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara *organizational justice* dan *organizational commitment*. **Kedua**, sebagian besar karyawan menganggap bahwa *organizational justice* kurang dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan *organizational commitment*. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Naiemah et al (2017) yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara *organizational justice* dan *organizational commitment*. **Ketiga**, sebagian besar karyawan menganggap bahwa *organizational justice* bukan menjadi pedoman melaksanakan pekerjaan mereka sehingga tidak dapat meningkatkan *organizational commitment*. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Tjahjono et al (2019) yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara *organizational justice* dan *organizational commitment*.

**Keempat**, sebagian besar karyawan menganggap bahwa *organizational justice* belum mampu meningkatkan *organizational commitment* karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tidak didukung oleh penelitian Jehanzed & Mehanty (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Organizational Justice* dan *Organizational Commitment*. Kepedulian mengenai keadilan distributif dianggap penting karena jenis keadilan pertama yang mendapatkan perhatian banyak ilmuwan organisasi. Hal ini menyebabkan karyawan meyakini keadilan distributif sebagai tujuan

dan keadilan prosedural sebagai alat mencapai tujuan. Meskipun dalam realitasnya, keadilan prosedural dan interaksional memiliki dampak tidak langsung terhadap *organizational commitment* melalui keadilan distributif. Sementara penelitian Dorji dan Kaur (2019) menunjukkan bahwa keadilan prosedural mampu meningkatkan *organizational commitment*. Imamoglu (2019) menjelaskan bahwa eksistensi keadilan ini dipandang sangat penting dalam pertukaran sosial karena diidentifikasi sebagai sumber daya kritis dan adil karena diakui secara hukum.

Hasil uji *independent sample t test* pada bagian *equal variances assumed* menunjukkan nilai sebesar  $0,012 < 0,05$ . Artinya terdapat perbedaan yang signifikan antara *organizational commitment* antara karyawan dengan masa kerja 0-5 tahun dan karyawan dengan masa kerja 6-18 tahun. Kingkin et al (2016) menunjukkan bahwa kategori masa kerja 6-18 tahun cenderung akan memiliki *organizational commitment*. Pratiwi (2006) menunjukkan bahwa masa kerja yang lama akan membentuk pola kerja yang efektif sehingga karyawan cenderung dapat mencapai hasil yang memuaskan. Pada kesempatan lain, pihak manajemen akan memberikan tugas yang beragam, otonomi pekerjaan yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar, dan promosi yang lebih tinggi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Hadiyani et al (2012) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan *organizational commitment* ditinjau melalui masa kerja. Artinya semakin lama intensitas masa kerja maka akan semakin kuat pula *organizational commitment* pada karyawan. Berbeda halnya dengan fenomena yang diamati oleh pihak manajemen bahwa peningkatan masa jabatan yang lebih dari 10 tahun cenderung membuat *organizational commitment* akan lebih rendah. Salah satu kemungkinan yang perlu dipertimbangkan adalah sebagian besar karyawan berfokus pada pengembangan karir awal dan pengembangan ikatan yang lemah.

Namun setelah itu, tugas-tugas tambahan yang mudah dilakukan tampak membosankan dan *organizational commitment* karyawan cenderung lebih rendah. Hal ini didukung oleh penelitian Thomas dan Feldman (2011) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan *organizational commitment* pada masa kerja 0-9 tahun dengan 10-30 tahun.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat diketahui keterbatasan penelitian. Pertama, pergantian manajemen yang membuat penulis harus melakukan registrasi surat menyurat dan wawancara sebanyak dua kali. Kedua, data demografik berupa masa kerja yang belum banyak dibahas. Peneliti selanjutnya mampu mengidentifikasi lebih lanjut mengenai perbedaan *organizational commitment* berdasarkan data demografis lain seperti usia, tingkat pendidikan, masa kerja, maupun jenis kelamin. Ketiga, pengambilan data yang bertabrakan dengan *event* perusahaan. Penyelenggaraan *event* besar menyebabkan beberapa partisipan bekerja di *kitchen* seperti *cook*, *cook helper*, dan *cook snack* hanya bisa mengisi ketika sudah pulang kerja saja. Keempat, otonomi pekerjaan dalam pengisian kuesioner sehingga membutuhkan waktu lama karena tidak berada dalam pengawasan. Adapun partisipan kerap kelupaan membawa kuesioner yang dibawa pulang. Kelima, kendala dari pihak partisipan yang bekerja secara kasual. Panggilan kerja partisipan kasual yang tidak tetap membuat penulis tidak mengetahui hari kerja partisipan. Sehingga penulis menyarankan peneliti selanjutnya untuk menggali data terkait dengan perbedaan karyawan kontrak maupun kasual. Terlebih dari itu, peneliti selanjutnya mampu mencari hubungan universal dari kedua variabel. Hal ini disebabkan banyak penelitian yang tidak menggabungkan aspek-aspek tersebut untuk diteliti secara universal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu hasil analisis uji hipotesis menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara *Organizational Justice* dan *Organizational Commitment* pada Karyawan Kampoeng Kopi Banaran. Berdasarkan temuan hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah diuraikan, sehingga hasil penelitian ini diharapkan, antara lain pihak manajemen diharapkan memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan *organizational commitment* mereka dan mengkomunikasikan standar kinerja sehingga karyawan mengetahui sejauhmana proses atau hasil kinerja mendekati tujuan yang diharapkan; setiap karyawan Kampoeng Kopi Banaran hendaknya diharapkan mampu meningkatkan *organizational commitment* terhadap perusahaan sebagai tanggung jawab moral melalui *team building*, konsultasi pengembangan karier, dan *job enlargement*; karyawan diharapkan memahami konsep *organizational commitment* sebagai modal dasar yang mampu dimanajemen secara personal terlebih dahulu; dan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjadi acuan dan pertimbangan untuk memperluas ruang lingkup peneltia; menambah sampel; dan menggali data karyawan terkait dengan karyawan kontrak maupun kasual. Hal ini disebabkan adanya kesulitan dalam membedakan jenis karyawan (kontrak maupun kasual) ketika berada di lapangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Langit, U. S. (2017). *Ubah ancaman menjadi tantangan: Strategi berbicara kepada diri sendiri sebagai mekanisme regulasi stres di masa depan pada individu yang terbiasa menyebut diri menggunakan nama*. (Unpublished Master Thesis). Faculty of Psychology, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia.
- [2] Adianto. R., Dadang. M., & Zaili. R. (2020). *Pembangunan Berkelanjutan dalam Bingkai Otonomi Daerah*. Taman Karya.
- [3] Adler, A. P., & Adler, P. (1988). Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- [4] Agustina, W. R. (2011). *Analisis Regresi Non Linear Model Compound*. Universitas Negeri Malang.
- [5] Ahmadi. (2017). *Pengantar Agrowisata 1: Pembelajaran dari Berbagai Sudut Pandang*. CV IRDH (Research Publishing).
- [6] Anam, A. K., & Nurhidayati. (2019). *Manajemen Bisnis di Era Pandemi Covid 19 dan New Normal*. Unissula Press.
- [7] Arida, S. N., & Sunarta, N. (2017). *Pariwisata Berkelanjutan*. Cakra Press.
- [8] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Resource Management Practice 10th Edition*. Kogan Page.
- [9] Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. Kogan Page.
- [10] Azwar. (2010). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- [11] Badan Koordinasi Penanaman Modal. (2017). *Indonesia Investment Opportunities in Lifestyle and Tourism Industry*. Badan Koordinasi Penanaman Modal.
- [12] Badan Pusat Statistik. (2015). *Proyeksi Penduduk Kab/Kota Provinsi Kalimantan Tengah*. Badan Pusat Statistik.
- [13] Badan Pusat Statistik. (2016). *Potret Awal Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals) di Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
- [14] Baker, T., Abderhalden, P. F., Alward, M. L., Bedard, E. L. (2019). Exploring The Association between Procedural Justice in Jail and Incarcerated People's Commitment to Institutional Rules.

- Corrections: Policy, Practice, and Research*, 6(3), 189-202.
- [15] Buluc, B., & Gunes, M. A. (2014). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- [16] Brooke, P. P., Price, J., & Russell, W. D. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- [17] Cesario, F., & Chambel, J. M. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- [18] Chalofsky, E. N., Rocco, S. T., & Morris, L. M. (2014). *Handbook of Human Resource Development*. John Wiley & Sons, Inc.
- [19] Chen, Y., Wu, C., Chang, S., Lin T., Kung, Y., Weng, C., Lin, T., & Lee, S. (2015). Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *Health Services Research*, 15(1), 363-380.
- [20] Choi., Guay, P. R., & Oh, S. I., et al. (2016). Why People Harm The Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Routledge Taylor & Francis Group*, 29(1), 1-15.
- [21] Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- [22] Cooper, B., Holland, P., Sheehan, C., & Tham, L. T. (2019). The Impact of Perceived Workload on Nurse Satisfaction with Work Life Balance and Intention to Leave The Occupation. *Applied Nursing Research*, 49, 70-76.
- [23] Cummings, G. T., & Worley, G. C. (2008). *Organization Development and Change 9th Edition*. South Western Cengage Learning.
- [24] Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. (Seventh Ed). Mc Graw, Inc.
- [25] Demilade, F., Falola., Obianuju, A., & Oludayo. (2018). Work Life Balance Initiative as A Predictor of Employees Behavioral Outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
- [26] Dhal, M., & Poulouse, S. (2020). Role of Perceived Work Life Balance between Work Overload and Career Commitment. *Journal of Management Psychology*, 35(3), 169-183.
- [27] Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2019). The Structural Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in University Faculty in China: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167-179.
- [28] Dorji, C., & Kaur, K. (2019). The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Perception Study on Teachers of Buthan. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(655), 2277-3878.
- [29] Greenberg, J. (1990). Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Costs of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- [30] Greenberg, J. (1994). Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of A Work Site Smoking Ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- [31] Gudep, K. V. (2019). An Empirical Study of The Relationship between The

- Flexible Work Systems (FWS), Organizational Commitment (OC), Work Life Balance (WLB), and Job Satisfaction (JS) for The Teaching Staff in The United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Management*, 10(5), 11-27.
- [32] Hadiyani, M. I., Karmiyati, D., & Ingarianti, T. M. (2012). *Perbedaan Komitmen Organisasi ditinjau dari Masa Kerja Karyawan*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- [33] Hurlock, B. E. (1996). *Development Psychology*. Erlangga.
- [34] Imamoglu, Z. S., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Sciences*, 158, 899-906.
- [35] Jameel, S. A., Mahmood, N. Y., & Jwmaa, J. S. (2020). Organizational Justice and Organizational Commitment among Secondary School Teachers. *Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- [36] Jang, J., Lee, W. D., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 1-9.
- [37] Jehanzed, K., & Mehanty, J. (2020). The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Power Distance as Moderator. *Personal Review*, 49 (2), 445-468.
- [38] Kim, J. S., & Ryu, S. (2017). Employee Satisfaction with Work Life Balance Policies and Organizational Commitment: A Philippine Study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260-276.
- [39] Kingkin, P., Rosyid, F. H., & Arjanggi, R. (2016). Kepuasan Kerja dan Masa Kerja sebagai Prediktor Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Royal Korindah di Purbalingga, *Proyeksi*, 5(1), 17-32.
- [40] Kusumawardhani. (2019). Analysis of Tourism Destination Competitiveness Measurement based on Tourism and Travel Competitiveness Index. *Jourbaal Fame*, 2(2), 54-60.
- [41] Landon, M. (2006). *Environment, Health, and Sustainable Development*. Open University Press.
- [42] Li, Y., Castano, G., & Li, Yongxin. (2018). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Chinese University Teachers Organizational Justice and Affective Commitment. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1385-1396.
- [43] Lonely Planet. (2018). *Western Europe*. Lonely Planet Global, Inc.
- [44] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Irwin.
- [45] Marnis., & Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- [46] Maryani. (2018). Kontribusi Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(1), 74-82.
- [47] Mendoza. (2019). The Mediating Role of Job Involvement between Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Small and Medium Sized Business Enterprise. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 74-81.
- [48] Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publication.
- [49] 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.



- [50] Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- [51] Nazareth, L. (2007). *The Leisure Economy*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- [52] Naiemah, U. S., Aris, Z. Z. A., Karim, M. K., Samah, A. H. I., Sa'aban, S., & Suhana, M. A. (2017). Relationship between Organizational Commitment, OCB, Organizational Justice and Turnover Intention: Evidence from Educational Institution in Malaysia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 64-77.
- [53] Nuryadi, A., Subiyanto, D. E., & Kurniawan, S. I. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja: dengan Komitmen Organisasi sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65-71.
- [54] Oyewobi, O. L., Oke, E. A., Adeneye, D. T., & Jimoh, A. R. (2018). Influence of Organizational Commitment on Work Life Balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(1), 1-22.
- [55] Pertiwi, N. (2017). *Implementasi Sustainable Development di Indonesia*. Pustaka Ramadhan.
- [56] Poerwanto. (2017). Pembangunan Masyarakat Berbasis Pariwisata: Reorientasi dari Wisata Rekreatif ke Wisata Kreatif. *Journal of Tourism and Creativity*, 1(2), 105-120.
- [57] Poerwanto. (2020). Revolusi Industri 4.0: Googelisasi Industri Pariwisata dan Industri Kreatif. *Journal of Tourism and Creativity*, 4(1), 59-72.
- [58] Pratiwi, A. A. (2006). *Hubungan Kepuasan Kerja, Masa Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Karyawan Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Malang*. Universitas Negeri Malang.
- [59] Rejeki, T. A., & Wulansari, A. N. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319-326.
- [60] Rifai, A. H. (2005). A Test of The Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- [61] Steers, R. M. (1988). *Introduction to Organizational Behavior*. Scatt Foresman and Company
- [62] Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [63] Syamsuri, R. A. (2018). Analisis Budaya Kaizen dan Keterlibatan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 171-179.
- [64] Talukder, A. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work Family Conflict, Job Satisfaction, and Work Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 59(3), 98-116.
- [65] Tampubolon, P. M. (2019). *Change Management: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Wacana Media.
- [66] Thomas, W. H., & Feldman, C. D. (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 528-537.
- [67] Tjahjono, H. K. (2011). The Configuration among Social Capital,

- Distributive and Procedural Justice and its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87-103.
- [68] Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of Organizational Justice and Social Capital: Their Impact on Satisfaction and Commitment. *Int. J. Business Excellence*, 17(3), 336-360.
- [69] United Nations. (2017). *The Sustainable Development Goals Report*. United Nations.
- [70] Vaio, D. A., Alvino, F., Hassan, R., & Palladino, R. (2019). Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 76-94.
- [71] World Economic Forum. (2020). *How Countries are Performing on The Road to Recovery*. World Economic Forum.
- [72] Zawawi, A., Putrawan, M. I., & Hamidah. (2019). Linking Leadership Styles and Organizational Culture to Organizational Commitment in the Industry of Automotive Components (The Mediating Role of Procedural Justice). *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(6), 137-143.
- [73] Zhang, Q., & Zhao, H. (2017). An Analytical Overview of Kohlberg's Theory of Moral Development in College Moral Education in Mainland China. *Journal of Social Sciences*, 5(8), 151-160.