

## **HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI, PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Misbachul Munir  
Universitas Sunan Giri Surabaya  
misbachulmunir637@gmail.com

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini dilaksanakan karena ada kepentingan bahwa dalam konteks lingkungan kerja saat ini, hubungan diantara keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan karyawan memang penting untuk diselidiki. Keadilan organisasi dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kepuasan karyawan, sementara profesionalisme dianggap sebagai dimensi kritis yang mencerminkan perilaku dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Metode survei dipilih untuk studi ini dan metode untuk mengumpulkan datanya yaitu dengan menyebarkan kuesioner untuk responden. Responden yang ditunjuk merupakan karyawan dari berbagai organisasi. Hubungan yang positif dan signifikan diantara keadilan organisasi dan kepuasan karyawan telah sesuai dengan hasil data yang dianalisis. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa keadilan organisasi ditegakkan dalam kebijakan, prosedur, dan perlakuan mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, ditemukan juga hubungan positif yang signifikan antara profesionalisme karyawan dan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang menunjukkan tingkat profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya keadilan organisasi dan profesionalisme dalam menciptakan kepuasan karyawan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya organisasi untuk menerapkan kebijakan dan praktik yang mendorong keadilan organisasi dan mempromosikan profesionalisme di antara karyawan. Faktor-faktor tersebut memang harus dipahami dengan lebih baik mengingat persaingan yang kompetitif dan perubahannya yang cepat dan ini agar organisasi dapat lebih mudah dalam hal meningkatkan retensi karyawan dan kinerja keseluruhan.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Profesionalisme, Kepuasan Karyawan, Lingkungan Kerja.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was carried out because there is an interest that in the context of the current work environment, the relationship between organizational justice, professionalism and employee satisfaction is indeed important to investigate. Organizational justice is considered as an important factor influencing employee satisfaction, while professionalism is considered as a critical dimension that reflects the behavior and attitudes of employees in carrying out their duties. The survey method was chosen for this study and the method for collecting the data was by distributing questionnaires to the respondents. The designated respondents are employees from various organizations. The positive and significant relationship between organizational justice and employee satisfaction is in accordance with the results of the data analyzed. These findings indicate that when employees feel that organizational justice is upheld in their policies, procedures, and treatment, they tend to be more satisfied with their jobs. In addition, a significant positive relationship was found between employee professionalism and their job satisfaction. Employees who display a high level of professionalism in carrying out their duties tend to be more satisfied with their jobs. This research provides a deeper understanding of the importance of organizational fairness and professionalism in creating employee satisfaction. The practical implication of this research is the importance of organizations to implement policies and practices that promote organizational fairness and promote professionalism among employees. These factors must indeed be better understood given the competitive rivalry and its rapid changes and this is so that organizations can more easily improve employee retention and overall performance.

Keywords: Organizational Justice, Professionalism, Employee Satisfaction, Work Environment.

### **PENDAHULUAN**

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, kepuasan karyawan menjadi faktor krusial dalam menjaga kinerja dan retensi karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan dan menarik bakat-bakat terbaik. Dengan demikian, lingkungan kerja yang mengutamakan kepuasan harus diciptakan karena tidak hanya sebagai upaya mempertahankan karyawan yang sebelumnya tetapi dapat menarik

dan merekrut bakat-bakat baru. Tingkat retensi karyawan yang tinggi memberikan organisasi keunggulan kompetitif dan kontribusi positif terhadap keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi (Khasanah *et al.*, 2010).

Kepuasan karyawan dalam bekerja memiliki dampak yang signifikan pada keberhasilan organisasi dan kesejahteraan individu. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, beberapa hal positif dapat terjadi (Purnamasari *et al.*, 2021). Kepuasan karyawan berhubungan dengan peningkatan produktivitas. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi dalam menjalankan tugas mereka (Jamaluddin *et al.*, 2013; Retnowati *et al.*, 2021). Mereka memiliki rasa bangga dan kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Dampak yang ditimbulkan adalah akan ada kontribusi yang lebih besar dari karyawan dalam bentuk efisiensi karyawan saat bekerja dan hasil pekerjaan yang lebih baik dapat dicapai. Munir *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa tujuan bisnis dapat tercapai dan organisasi lebih efektif karena tingginya produktivitas. Selanjutnya, kepuasan karyawan juga berhubungan dengan kesejahteraan dan kualitas kehidupan kerja (Radjawane, 2022; Eddine, 2023). Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung merasa lebih bahagia dan puas dengan hidup mereka secara keseluruhan. Pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan juga tercapai secara seimbang, investasi dalam kehidupan pribadi seperti keluarga, hobi dan aktivitas sosial berdasarkan waktu dan energinya juga lebih cukup (Hariani & Al Hakim, 2021; Handayani & Khairi, 2022). Dengan demikian, kepuasan karyawan berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup mereka secara menyeluruh (Ningwulan *et al.*, 2012; Darmawan, 2013). Kepuasan karyawan juga berdampak pada kolaborasi dan loyalitas. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat dalam aktivitas kolaboratif dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja (Freddy *et al.*, 2015). Oleh karenanya, untuk organisasi pemahaman terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan perlu dipahami. Dalam konteks ini, keadilan organisasi dan profesionalisme merupakan faktor-faktor yang relevan dalam memahami kepuasan karyawan.

Keadilan organisasi mencakup aspek-aspek seperti keadilan distributif (pembagian sumber daya secara adil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan yang adil), dan keadilan interaksional (perlakuan yang adil dari atasan dan kolega). Tingginya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka kepuasan yang dirasakan juga lebih tinggi karena dari organisasi tempat kerjanya mereka memperoleh perlakuan yang adil dan dihargai. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, perusahaan sering mengalami perubahan dalam strategi, proses, dan tuntutan bisnis (Lestari, 2014). Mereka harus terlibat dalam proses perubahan, diberikan informasi yang jelas, dan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan pendapat mereka (Djasilan, 2022). Karyawan juga menghadapi tantangan dan tuntutan yang berbeda secara rutin (Jahroni, 2022). Namun, ketika mereka merasakan keadilan organisasi yang tinggi, mereka percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam pelaksanaan tugas dan alokasi sumber daya yang diperlukan (Retnowati & Darmawan, 2022). Adanya keadilan organisasi yang tinggi juga tercermin dalam pengakuan terhadap kontribusi dan pencapaian karyawan. Mereka akan menjadi loyal dan memberikan yang terbaik kepada organisasi (Ramadhan *et al.*, 2013). Meskipun terjadi perubahan dan pergeseran prioritas, organisasi memberikan penghargaan kepada individu dan tim yang mencapai hasil yang baik atau memberikan kontribusi yang berarti (Fitriyani *et al.*, 2011). Organisasi memberikan dukungan yang tepat untuk membantu karyawan mengatasi tantangan, seperti pelatihan dan pengembangan, akses ke sumber daya yang diperlukan, dan fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tugas (Ishak *et al.*, 2016). Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan pengertian yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Darmawan, 2012; 2019).

Sementara itu, profesionalisme merujuk pada sikap, perilaku, dan keterampilan yang mencerminkan standar etika dan kompetensi dalam menjalankan tugas pekerjaan. Tingkat profesionalisme yang tinggi dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan mereka sendiri, meningkatkan kepercayaan diri, dan memberikan rasa kepuasan dalam mencapai tujuan kerja (Putra *et al.*, 2017). Ketika karyawan beroperasi dalam lingkungan yang dipenuhi dengan tingkat profesionalisme yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih yakin terkait kualitas pekerjaan yang mereka lakukan. Lingkungan profesional mendorong standar yang tinggi dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan etika kerja. Pekerjaan dapat terlaksana dengan baik ketika memperoleh dukungan dan disediakan sumber daya yang dibutuhkan. Mereka merasa didorong untuk mengembangkan kompetensi mereka dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi (Darmawan, 2016). Hal ini memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan pribadi, serta meningkatkan persepsi mereka terhadap diri sendiri sebagai seorang profesional yang kompeten (Darmawan, 2018). Selain itu, tingkat profesionalisme yang tinggi juga mempengaruhi kepercayaan diri karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme membangun keyakinan bahwa karyawan mampu dan dapat diandalkan dalam melaksanakan tanggung jawab

mereka (Arini, 2021). Mereka merasa diperlakukan sebagai seorang profesional yang dihargai dan memiliki otonomi dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Ini menciptakan rasa kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Infante, 2022). Dalam suasana yang demikian, karyawan merasa lebih berani mengambil inisiatif, menghadapi tantangan, dan berkontribusi secara maksimal (Lestari, 2020; Darmawan & Putra, 2022). Selanjutnya, tingkat profesionalisme yang tinggi juga memberikan rasa kepuasan dalam mencapai tujuan kerja (Ernawati *et al.*, 2020). Tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan baik ketika karyawan merasakan bahwa di lingkungan kerjanya profesionalisme lebih mendominasi (Tajuddin & Irfan, 2022). Mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang ekspektasi kinerja dan standar yang harus mereka penuhi. Karyawan diberikan umpan balik yang konstruktif dan peluang untuk terus mengembangkan diri (Putra *et al.*, 2022). Ketika tujuan kerja tercapai dengan baik, karyawan merasakan kepuasan dan kebanggaan atas pencapaian mereka. Ini memberikan motivasi yang lebih besar untuk melanjutkan performa kerja yang baik.

Pemahaman terhadap hubungan diantara variabel ini perlu diteliti lebih mendalam meskipun memang ada implikasi penting dari keadilan organisasi dan profesionalisme dapat diberikan terhadap kepuasan karyawan. Untuk itu, tujuan penelitian ini dilaksanakan karena di lingkungan kerja saat ini hubungan diantara keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan kerja harus ditelusuri lebih mendalam. Beberapa faktor yang dapat dipahami dengan lebih baik, maka identifikasi area perbaikan dan penerapan kebijakan serta praktiknya untuk kepuasan karyawan yang meningkat lebih mudah dilakukan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan yang bermanfaat bagi praktisi sumber daya manusia dan manajer organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang efektif. Selain itu, kontribusi teoritis untuk memperkaya literatur tentang kepuasan karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat diperoleh dari penelitian ini.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada cara organisasi memperlakukan karyawan mereka secara adil dan merata. Konsep ini berkaitan dengan persepsi karyawan tentang apakah organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan sejajar dengan kontribusi dan pencapaian mereka (Naufalia *et al.*, 2022). Penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang adil dan mendukung keadilan organisasi (Jahroni *et al.*, 2021). Keadilan organisasi dapat berdampak pada berbagai aspek organisasi, termasuk produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan kerja (Werdati *et al.*, 2020). Motivasi, kinerja yang semakin baik akan muncul ketika perlakuan yang adil dapat dirasakan karyawan dan sebaliknya motivasi akan menurun dan mencari pekerjaan di tempat lain lebih mungkin dilakukan ketika perlakuan yang adil tidak dirasakan karyawan (Ernawati *et al.*, 2022). Dalam rangka menciptakan keadilan organisasi, manajer perlu memperhatikan sejumlah faktor, seperti transparansi dalam pengambilan keputusan, konsistensi dalam penerapan kebijakan, keterbukaan terhadap masukan dari karyawan, dan kesetaraan dalam pengelolaan sumber daya organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Dalam situasi di mana karyawan merasa tidak diperlakukan dengan adil, manajer harus bertindak cepat dan memperbaiki masalah tersebut untuk membangun kepercayaan dan komitmen karyawan pada organisasi (Al Hakim & Hariani, 2021; Widiyana, 2021). Ini dilakukan agar karyawan merasakan kepuasan kerja karena berdasarkan studi yang pernah dilakukan oleh Studi dari Quyang *et al.* (2015); Hao *et al.* (2016); Ghnan *et al.* (2019) kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan organisasi.

### **Profesionalisme**

Profesionalisme adalah sikap dan perilaku yang mencerminkan standar tinggi dalam lingkungan kerja. Setiap perusahaan menekankan pentingnya karyawan untuk mematuhi aturan, menjalankan tugas dengan efektif, dan mengutamakan integritas dalam interaksi dengan rekan kerja dan atasan (Putra & Darmawan, 2022). Selain itu berdasarkan Issalillah *et al.* (2021) tugas yang dapat terselesaikan dengan baik, maka harus diikuti dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan sesuai yang diperlukan serta aspek interpersonal yang meliputi komunikasi yang baik, dapat bekerja secara kolaboratif dan bersikap positif juga harus dimiliki. Itu semua adalah bentuk profesionalisme yang disertai dengan tanggung jawab yang melibatkan pengakuan dan pemenuhan tugas serta kewajiban yang ditugaskan (Arifin & Darmawan, 2022). Karyawan yang bertanggung jawab mampu mengelola waktu dengan baik, menghormati tenggat waktu, dan mengatasi hambatan yang muncul dalam pekerjaan mereka (Darmawan, 2019; Anjanarko & Arifin, 2022). Profesionalisme pekerja

berdampak positif pada organisasi. Karyawan yang menunjukkan profesionalisme cenderung lebih terampil, termotivasi, dan produktif (Sinambela & Darmawan, 2021). Mereka juga cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana saling menghormati dan kerjasama menjadi norma (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Profesionalisme mendorong kebijakan yang lebih efisien dan membentuk kepuasan karyawan. Tiga studi yang telah dilakukan oleh Heo (2015); Guliyev *et al.* (2019); Cortez *et al.* (2021) dapat sama dengan ini.

Dalam upaya untuk mendorong dan mempertahankan profesionalisme pekerja, organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang tepat. Ini meliputi perekrutan dan seleksi karyawan yang tepat, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, komunikasi yang efektif, pengakuan atas kontribusi yang baik, dan penegakan kebijakan yang jelas dan konsisten (Novrianda *et al.*, 2012). Secara keseluruhan, profesionalisme pekerja melibatkan sikap, perilaku, dan karakteristik yang menunjukkan kompetensi, tanggung jawab, integritas, dan etika kerja yang tinggi (Fatimah *et al.*, 2018; Darmawan, 2021). Ini memiliki implikasi positif bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan, dan upaya harus dilakukan untuk memupuk dan memelihara profesionalisme dalam lingkungan kerja.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan ukuran penting dalam mengukur tingkat pencapaian harapan dan kebahagiaan karyawan dalam lingkungan kerja mereka (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Menurut Putra dan Sinambela (2021) beragam faktor dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena kepuasan merupakan konsep yang kompleks. Untuk itu, kebutuhan dan preferensi individu serta karakteristik unik dari lingkungan kerja yang bersangkutan harus dipertimbangkan dengan efektif agar kepuasan kerja turut meningkat (Mardikaningsih & Darmawan, 2012; Irfan & Hariani, 2022). Dampak kepuasan kerja dapat dirasakan baik oleh individu maupun organisasi. Darmawan *et al.* (2020) menyatakan bahwa tingginya motivasi, kepuasan hidup, kesejahteraan yang lebih baik secara keseluruhan itu karena pekerjaan individu tersebut memuaskan dirinya. Mereka juga cenderung memiliki tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah (Andayani, 2011; Arifin & Mardikaningsih, 2022). Namun, ada hal yang tidak boleh diabaikan yaitu kepuasan kerja memiliki konsep yang kompleks dan banyak faktor yang menyebabkannya (Irfan & Al Hakim, 2022). Oleh karena itu, strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja harus mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu serta karakteristik unik dari lingkungan kerja yang bersangkutan (Lestari *et al.*, 2020; Hariani & Sinambela, 2021). Ini karena kepuasan kerja menjadi faktor paling penting di lingkungan kerja manapun.

### **METODE PENELITIAN**

Salah satu perusahaan bidang transportasi menjadi lokasi penelitian yang dituju dan perusahaan tersebut memiliki 122 pekerja. Ada 82 pekerja kontrak yang dituju sebagai responden. Dari 82 responden tersebut berarti diperoleh dengan teknik purposive karena tidak semua pekerja dapat terlibat. Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan berdasarkan keadilan organisasi dan profesionalisme peneliti memanfaatkan kuesioner. Kuesioner terstruktur terbentuk berdasarkan dimensi yang mengukur variabelnya kemudian dirubah ke dalam pernyataan.

Keadilan organisasi ialah pemenuhan kebutuhan pekerja dari unsur fisik, psikologis dan sosial yang harus dipertimbangkan secara bersama-sama agar hubungan ditempat kerja tercipta dengan harmonis dan pekerja merasa lebih dihargai. Dibentuk dengan tiga dimensi yaitu: (1) keadilan distributif yang berarti fokusnya adalah hasil kerja; (2) keadilan prosedural berarti penilaian dan prosedur pekerja; (3) dan keadilan interaksional yang berhubungan dengan kepekaan sosial di tempat kerja (Greenberg, 1990).

Profesionalisme dapat dijelaskan sebagai bentuk tanggung jawab dari pekerja yang tercermin dari sikap dan perilakunya selama ditempat kerja dan bagaimana pekerjaan itu terselesaikan. Terdapat empat dimensi yang membentuknya, yaitu: (1) pengetahuan yang turut mendukung pekerjaan; (2) manajemen diri yang berarti pekerja dapat membuat keputusan berdasarkan ketentuan meskipun menghadapi sesuatu yang rumit; (3) menyikapi pekerjaan dengan positif; (4) mengutamakan hasil pekerjaan (Evetts, 2011).

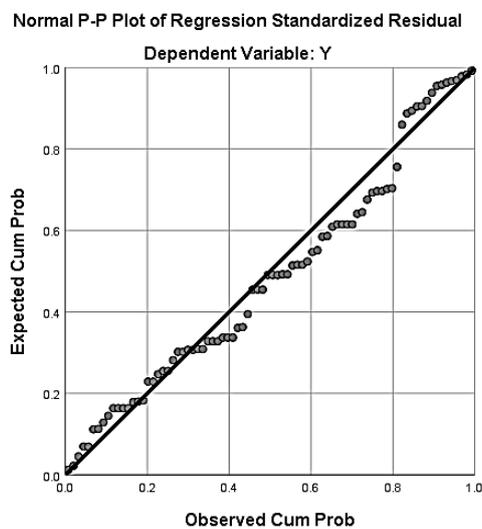
Kepuasan karyawan merupakan sikap dan perasaan pekerja yang tercipta karena berbagai aspek yang diterima dan dirasakan pekerja sehingga pekerja dapat merasakan manfaat positif dari pekerjaan yang selama ini dilakukan. Dimensi yang terbentuk berdasarkan pendapat Spector (1997) adalah: (1) gaji yang diterima; (2) pengawasan kerja; (3) promosi pekerjaan; (4) dukungan diantara rekan kerja; (5) pekerjaan bermakna; (6) pekerjaan yang dilakukan dihargai; (7) keterbukaan komunikasi; (8) keadilan tunjangan yang diberikan; (9) lingkungan kerja mendukung dan memberikan rasa aman.

Ketentuan respon yang diberikan oleh responden diukur menggunakan skala likert dengan 5 rentang mulai dari sangat setuju sampai tidak setuju. Selanjutnya untuk kuesioner yang telah terkumpul, maka akan ditabulasi

dan dilanjutkan ke tahap pengujian validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji parsial, uji simultan, uji koefisien determinasi. Setiap tahapan pengujian yang dilalui dibantu dengan perangkat lunak yang disebut SPSS versi 26.

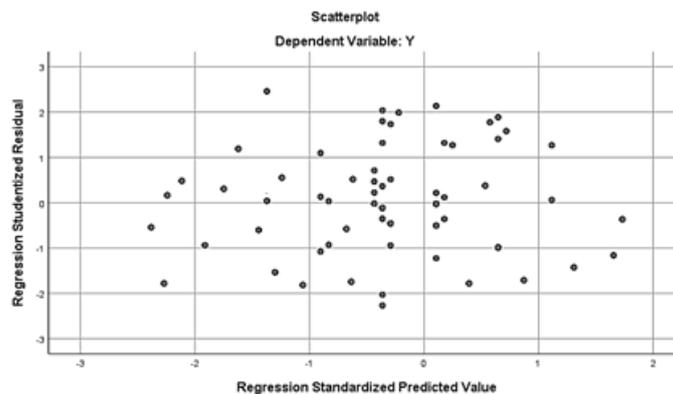
### HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada 82 yang terlibat dalam pengumpulan data. Semua respondennya adalah pria. Mereka semua terikat kontrak kerja selama tiga tahun dan masa kerja mereka masih terhitung dua tahun. Nilai yang tercapai lebih di atas 0,30, yaitu nilai item total correlation merupakan bukti validitasnya. Sesuai variabel keadilan organisasi, profesionalisme dan kepuasan karyawan nilainya dapat sesuai sehingga terpenuhi. Reliabilitas dapat melampaui 0,60. Ini dibuktikan dengan nilai alpha cronbach keadilan organisasi sebesar 0,683, profesionalisme menghasilkan alpha cronbach 0,721 dan untuk kepuasan karyawan memiliki nilai alpha cronbach 0,807. Dari ketiga nilai tersebut menjadi bukti yang kuat bahwa reliabilitasnya terpenuhi. Selanjutnya untuk pengujian asumsi klasik ada di bawah ini



Gambar 1. Uji Normalitas

Uji normalitas tentu memiliki kriteria yang harus terpenuhi, seperti yang terlihat di gambar 1. Terdapat garis diagonal yang dikelilingi dengan titik-titik yang posisinya berdekatan dan pergerakannya juga satu arah. Hasil itu dapat membuktikan bahwa data penelitiannya memiliki distribusi data yang normal. Begitu juga untuk pembuktian multikolinieritasnya yang ditentukan dengan besarnya nilai VIF lebih kecil dari 10 dan tolerance lebih besar dari 0,10. Keadilan organisasi dan memiliki tolerance 0,786 dan VIF bernilai 1,273 itu artinya tidak ada permasalahan. Untuk autokorelasinya juga sama tidak ada gangguan karena mencapai Durbin Watson 1,908 yang berarti berada diantara -2 sampai 2.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitasnya membuktikan tidak terjadi gangguan karena berdasarkan gambar 2 terdapat titik-titik yang menyebar acak dibagian angka 0 dan sumbu Y. Kondisi tersebut cukup menjadi bukti pendukungnya.

Tabel 1. Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.600	3.038		8.756	.000		
	X.1	3.022	.463	.494	6.522	.000	.786	1.273
	X.2	2.624	.447	.444	5.867	.000	.786	1.273

Sumber: output SPSS

Bentuk persamaan yang terbentuk adalah  $Y = 26,600 + 3,022 X_1 + 2,624 X_2 + e$ . Dibutuhkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 untuk dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya memang signifikan. Nilai itu memperkuat hasil signifikansi dari tabel 1 bahwa nilai keadilan organisasi dan profesionalisme adalah 0,000. Untuk itu dapat mengungkapkan bahwa pengaruh yang nyata dari keadilan organisasi dan profesionalisme memang dapat membentuk kepuasan karyawan.

Tabel 2. ANOVA<sup>a</sup> (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2534.881	2	1267.441	71.540	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1399.607	79	17.717		
	Total	3934.488	81			

Sumber: output SPSS

Terdapat F-hitung sesuai tabel 2 yang besarnya mencapai 71,540 dan hasil signifikansinya juga jauh dibawah 0,05, yaitu 0,000. Melalui signifikansi tersebut, maka pengaruh yang nyata dengan hasil simultan dari keadilan organisasi dan profesionalisme terhadap kepuasan karyawan dapat dibuktikan kebenarannya.

Tabel 3. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.803 <sup>a</sup>	.644	.635	4.209	1.908

Sumber: output SPSS

Hubungan diantara variabelnya jika dilihat sesuai tabel 3, maka sangat erat karena dapat mencapai 80,3% dan begitu juga untuk kontribusi yang diberikan dari kedua variabel bebasnya (keadilan organisasi dan profesionalisme) untuk membentuk kepuasan karyawan yang menghasilkan nilai 64,4%. Persentase yang disumbangkan cukup besar dan untuk nilai yang tersisa sebesar 35,6% menjadi kontribusi dari variabel bebas yang lain.

Keadilan organisasi secara nyata dapat berkontribusi terhadap kepuasan karyawan. Studi dari Quyang *et al.* (2015); Hao *et al.* (2016); Ghnan *et al.* (2019) dapat membuktikannya. Ini memiliki makna bahwa tingginya keadilan organisasi, maka kepuasan karyawan lebih mudah diciptakan sehingga semangat kerja dari pekerja akan muncul dan tujuan organisasi mudah diwujudkan. Meskipun mereka sebagai pekerja kontrak tetapi alasan dasar mereka bekerja adalah karena motif ekonomi yang kemudian diikuti dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Selama bertahan dengan pekerjaannya tentu muncul beberapa masalah di tempat kerja sehingga keadilan organisasi harus tetap diberlakukan kepada pekerja kontrak karena pekerja merasakan bahwa terdapat bentuk perhatian dan ini akan mengarah pada meningkatnya perilaku pekerja yang semakin baik. Hubungan kerja kontrak sering didasarkan pada kesepakatan yang bersifat jangka pendek dan terfokus pada tugas atau proyek tertentu (Hutomo, 2011). Oleh karena itu, persepsi pekerja kontrak tentang keadilan organisasi dapat memengaruhi tingkat kepuasan mereka. Keadilan organisasi menjadi sangat penting bagi kepuasan pekerja kontrak. Mereka mungkin merasa tidak seaman dengan karyawan tetap karena status kerja mereka yang tidak permanen sehingga keadilan organisasi menjadi sangat penting bagi mereka untuk merasa dihargai dan diakui oleh organisasi tempat mereka bekerja (Andayani *et al.*, 2010). Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional menjadi kunci dalam memastikan kepuasan pekerja kontrak.

Pekerja kontrak lebih puas dengan pekerjaannya ketika ada perlakuan, kesempatan yang adil dari organisasi. Hal ini penting dalam lingkungan kerja kontrak di mana hubungan kerja lebih transaksional dan pekerja memiliki keterikatan yang lebih rendah dengan organisasi.

Profesionalisme secara nyata juga membentuk kepuasan karyawan. Studi yang pernah dilakukan oleh Heo (2015); Guliyev *et al.* (2019); Cortez *et al.* (2021) membuktikan hasil yang sejalan. Ini memberikan makna bahwa tingginya profesionalisme tentu akan diikuti dengan kepuasan karyawan yang juga meningkat. Konsep profesionalisme dapat berperan penting untuk mencapai sesuatu yang diinginkan pekerja. Setiap pekerja harus mempraktikkan profesionalisme karena ini juga membantu terselesaikannya pekerjaan (Rusman *et al.*, 2007). Dengan profesionalisme, maka pekerja lebih terampil dan mudah menyerap hal-hal yang positif seperti motivasi dan produktivitas yang meningkat (Wahyudi *et al.*, 2006). Adanya profesionalisme cenderung menyebabkan kepuasan dalam bekerja karena profesionalisme menciptakan lingkungan kerja yang positif, mempengaruhi interaksi antar pekerja, dan meningkatkan kualitas pekerjaan (Razali, 2006). Pekerja yang merasa dihargai, diakui, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh secara profesional cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, tingkat profesionalisme yang tinggi memiliki dampak yang signifikan pada persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan mereka sendiri, meningkatkan kepercayaan diri, dan memberikan rasa kepuasan dalam mencapai tujuan kerja. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung profesionalisme, perusahaan mendorong karyawan untuk menjadi yang terbaik dalam pekerjaan mereka, menciptakan atmosfer yang produktif, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

## PENUTUP

Studi ini dapat sesuai dengan studi terdahulu yang menguji dampak dari keadilan organisasi dan profesionalisme terhadap kepuasan karyawan bahwa melalui kedua variabel bebas tersebut memang nyata membentuk kepuasan karyawan. Berikut adalah saran sebagai dasar strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan karir kepada karyawan. Ada upaya memastikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan. Selain itu juga membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi, pengakuan, dan komunikasi yang efektif. Organisasi juga menyediakan umpan balik yang konstruktif dan peluang pengembangan keterampilan yang disertai upaya mendorong keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat dan fleksibilitas kerja. Dalam memperbaiki kepuasan kerja, penting untuk mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu serta karakteristik unik dari lingkungan kerja yang bersangkutan. Oleh karena itu, pendekatan yang beragam dan personalisasi dalam strategi meningkatkan kepuasan kerja dapat lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. 2021. The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Andayani, D. & D. Darmawan. 2011. Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. 2010. *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Anjanarko, T. S. & S. Arifin. 2022. Study on The Relationship of Leadership Style and Employees' Affective Commitment. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 15-22.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. 2022. Pencapaian Kepuasan Kerja bagi Karyawan melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5 (2), 98-106.
- Arifin, S., & D. Darmawan. 2022. Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arini, Z. I. & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Perilaku Inovatif, Dukungan Psikologis dan Profesionalisme terhadap Keterikatan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 41-50.
- Cortez, A. O., S.M.A. Galman, J. Amaranto, M.J.L. Tomas, & M.V. Rufino. 2021. Teacher's Job Satisfaction and its Relationship with Their Work Performance, Professionalism, and Commitment. *Open Access Library Journal*, 8(5), 1-10.
- Darmawan, D. & A. R. Putra. 2022. Pencapaian Efektivitas Kerja Melalui Optimalisasi Kecerdasan Emosional Dan Pemberian Beban Kerja Secara Tepat Kepada Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(1), 8-16.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. *Kepuasan Kerja: Teori dan Studi Ilmiah*. Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim, Solok.
- Darmawan, D. 2012. Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja,

- Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. 2013. *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. 2016. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Sikap Profesionalisme terhadap Intensi Berwirausaha, *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 22-29.
- Darmawan, D. 2018. Hubungan Antara Profesionalisme, Kedisiplinan Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-16.
- Darmawan, D. 2018. Pengaruh Profesionalisme dan Kondisi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. 2019. Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D. 2019. Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha, *Ekuitas, Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D. 2021. *Perilaku Organisasi*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. 2022. Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru, *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. 2022. Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Evetts, J. 2011. A New Professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406-422.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. 2011. Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. 2015. Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Ghran, L. A. Z., A.S. Jameel, & A.R. Ahmad. 2019. The Effect of Organizational Justice on job Satisfaction Among Secondary School Teachers. *International Review*, 3(3-4), 82-90.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Guliyev, G., T. Avci, A. Öztüren, & F. Safaeimanesh. 2019. Effects of Professionalism on Employee Satisfaction and Organizational Commitment at Five Star Hotels in Baku. *Journal of East European Management Studies*, 24(3), 423-446.
- Hao, Y., J. Hao, & X. Wang. 2016. The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from China, *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- Hariani, M. & Y. R. Al Hakim. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 99-110
- Hariani, M., & E. A. Sinambela. 2021. Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Integritas Akuntan Publik. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 297-301.
- Heo, J. W. 2015. The Influence of Professionalism to Job Satisfaction and Job Performance of the Physical Therapist. *The Journal of Korean Physical Therapy*, 27(4), 201-206.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. 2011. Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Infante, A. & D. Darmawan. 2022. Women in Human Resource Management Practice, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27-30.
- Irfan, M. & M. Hariani. 2022. The Effect of Work Environment and Workload on Employee Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 11-18.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. 2022. The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. 2016. Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. 2021. Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi,

- Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. 2022. Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. 2021. Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Jamaluddin, A., L. C. Hoe, A. A. Mohamed, D. Darmawan, A.T. Hannan, M. Ismail & N. Ahmad. 2013. Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. 2010. *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. 2020. Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. 2014. Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela, R. Mardikaningsih, & D. Darmawan. 2020. Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2012. Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2021. Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1 (3), 89-102.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2022. Tinjauan Tentang Kualitas Kehidupan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kontribusi Terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 6511-6521.
- Mardikaningsih, R., & D. Darmawan. 2022. Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja serta Pengaruhnya Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 5(1).
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, E. Retnowati, D. Darmawan, A R. Putra, S. Arifin, L. E. Radjawane, F. Issalillah & R. K. Khayru. 2022. Dampak Stres, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi. *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 1(4), 38-52.
- Mardikaningsih, R., E.A. Sinambela & V. Mendrika. 2022. Peran Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Guru. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255.
- Munir, M. & D. Darmawan. 2022. Efektivitas Kepemimpinan dan Pengembangan Karir: Faktor Penentu Keterikatan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 39-48
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Munir, M., F. Issalillah, D. Darmawan, E. A. Sinambela & R. Mardikaningsih. 2022. Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 717-724.
- Munir, M. & S. Arifin. 2022. Analisis Peran Program Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 41-48.
- Naufalia, S., D. Darmawan, Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, & S. Arifin. 2022. Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. 2012. Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. 2012. Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Ouyang, Z., J. Sang, P. Li, & J. Peng. 2015. Organizational Justice and Job Insecurity as Mediators of the Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Purnamasari, E., S. Arum, A. Muis & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 183-196.
- Putra, A. R. & D. Darmawan. 2022. Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putra, A. R. & E. A. Sinambela. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4 (1), 58-67.
- Putra, A.R., D. Darmawan & R. Mardikaningsih. 2017. Peningkatan Kemampuan Siswa dengan Profesionalisme dan Kompetensi Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(3), 139-150.

- Putra, A.R., D. Darmawan, M. Djaelani, F. Issalillah, & R. K. Khayru. 2022. Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Modal Psikologis dan Kematangan Sosial terhadap Profesionalisme Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(2), 157-172.
- Radjawane, L. E. & D. Darmawan. 2022. Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36-40.
- Ramadhan, I., F. Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. 2013. Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. 2006. Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Retnowati, E., U. P. Lestari, Jahroni, D. Darmawan, & A. R. Putra. 2021. Retensi Karyawan yang ditinjau dari Kepercayaan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(1), 65-76.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. 2022. Efforts to Increase Employee Performance Through Quality of Work Life and Strengthening Self-Efficiency. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 8-14.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. 2022. Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi, *Arbitrase: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2), 219-226.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. 2007. The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1 (4), 01-12.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Tajuddin, A. & M. Irfan. 2022. Dampak Beban Kerja, Konflik Kerja, dan Stres Kerja terhadap Keterikatan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 1-10.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. 2006. Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. 2020. The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Widiyana, E.O & D. Darmawan. 2021. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT Intidragon Suryatama Mojokerto, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 33-42.