

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI SEKOLAH SANTA URSULA BSD**

**Catur Agus Sancoko dan Mutiara S Panggabean**

*Universitas Mercu Buana dan Universitas Trisakti*

*catur\_piero@yahoo.com dan mutiara.panggabean@yahoo.co.id*

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate and analyze the influence of organizational justice on job satisfaction, organizational justice influence on organizational commitment directly, the influence of organizational justice on organizational commitment intervening variable of job satisfaction, as well as the effect of job satisfaction on organizational commitment. The method used is descriptive method using questionnaires for data gathering. The population in this study were all employees of the school Santa Ursula BSD consisting of education and non-education employees. Analysis of the data used is the SEM analysis with path analysis method. Based on the results of this study concluded that the three dimensions of organizational justice, namely distributive justice, procedural justice, and interactional justice give positive and significant effects with job satisfaction. These three dimensions of organizational justice give positive effects but not significant with organizational commitment. Employee job satisfaction gives positive and significant effect with organizational commitment. These three dimensions of organizational justice give positive and significant effects with organizational commitment through employee job satisfaction, in which interactional justice has the most powerful influence than the other dimensions.

**Keywords:** Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

**Abstrak:** Persoalan ketidakadilan yang menjadi latar belakang penelitian ini, sedangkan tujuannya adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional secara langsung, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional variabel *intervening* kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai sekolah Santa Ursula BSD yang terdiri dari pegawai kependidikan dan non kependidikan. Analisis data yang digunakan adalah analisis SEM dengan metode *Path Analysis*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketiga dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketiga dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pegawai, dimana keadilan interaksional mempunyai pengaruh yang paling kuat dari dimensi lainnya.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional

## PENDAHULUAN

Keadilan di sekolah menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, keinginan untuk pindah, atau tidak masuk kerja merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan/organisasi.

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja. Bagi sekolah, kepuasan kerja pegawai berarti mereka termotivasi dan berkomitmen tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan indikator yang penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan dengan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Penelitian empirik menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Abdallah dan Nasser (2011) melakukan riset dengan obyek para karyawan lokal dan asing di Arab Saudi dan hasilnya adalah keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Lambert et al. (2005) dengan menggunakan variabel keadilan distributif dan prosedural melakukan riset terhadap pekerja layanan sosial dari berbagai agen di Ohio dan hasilnya kedua jenis keadilan tersebut mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Riset ini juga menyimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat dibanding distributif bagi kepuasan kerja terhadap 225 pekerja layanan sosial.

Salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen organisasional yang pengertiannya memang tak sekedar berbentuk kesediaan guru atau pegawai lainnya menetap di organisasi sekolah dalam jangka waktu yang lama. Namun yang lebih penting adalah mereka mau memberikan yang terbaik kepada sekolah, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan sekolah, hal ini bisa terjadi jika pegawai merasa mendapatkan kepuasan kerja di sekolah. Berbagai macam hasil diperoleh dari komitmen organisasional, seperti tingginya tingkat kehadiran pegawai setiap bulan, turunnya jumlah pegawai yang keluar setiap tahun, kedisiplinan guru dalam melengkapi berkas administrasi pembelajaran, serta kesediaan pegawai untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan.

Signifikansi hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi sudah banyak diteliti, diantaranya yang telah dilakukan oleh Ruth Klendauer dan Jurgen Deller (2008) terhadap 128 manager dari 37 perusahaan di Jerman, ditemukan bahwa ketiga jenis keadilan di atas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan Xinyan et al.

(2010) menghasilkan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normative 793 pekerja industry di China, sedangkan signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen telah ditunjukkan oleh peneliti Ming-Tien Tsai dan Chun-Chen Huang (2008) menghasilkan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja yang terdiri dari kepuasan terhadap atasan, teman kerja, kompensasi, promosi, dan pekerjaan itu sendiri berpengaruh signifikan terhadap semua aspek komitmen organisasi 352 perawat di Taiwan. Yang (2010) dalam penelitiannya terhadap 671 responden pada 11 hotel internasional di Taiwan menyatakan bahwa salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen afektif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan kontributor yang sangat kuat terhadap komitmen afektif individual kepada perusahaan. Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah, maka dirumuskan sebagai berikut: (a) Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?(b) Apakah keadilan organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional? (c) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional? (d) Apakah keadilan organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?

Perumusan masalah tersebut akan terjawab dalam kesimpulan, oleh karena itu penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekolah SANTA URSULA BSD”.

## KAJIAN TEORI

**Keadilan Organisasi.** Sejarah keadilan organisasional berawal dari teori keadilan Adams(1963). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Menurut Greenberg dan Baron (2003) konsep keadilan organisasional berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran/keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang mereka terima. Selain itu, menurutnya keadilan organisasional memiliki dua komponen utama yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Menurut Panggabean (2004) pada hakikatnya, keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Bentuk keadilan itu sendiri terdiri dari keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keadilan sistemik, walaupun saling melengkapi, ternyata masing-masing bentuk keadilan tersebut dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap sikap dan perilaku individu. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu Noe et al. (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural. Menurut Robbins dan Judge (2009),

mendefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan pegawai akan sama-sama merasa diuntungkan, jika melaksanakan prosedur organisasi secara adil, sedangkan definisi keadilan prosedural menurut Kreitner dan Kinicki (2003) adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Dimensi keadilan yang ketiga adalah keadilan interaksional yang memusatkan perhatian bagaimana memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan martabat. Perdebatan yang muncul terkait dimensi ini adalah apakah keadilan interaksional merupakan bagian dari keadilan prosedural atau merupakan konstruk yang independen. Bies (2005) menyatakan bahwa keadilan interaksional dihubungkan dengan evaluasi supervisor langsung sedangkan keadilan prosedural dihubungkan dengan evaluasi sistem organisasional, sehingga keduanya merupakan konstruk yang independen. Pandangan ini dilengkapi oleh Greenberg (2003) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional mempunyai dua komponen yang berdiri sendiri, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga dimensi keadilan tersebut merupakan konstruk yang sudah teruji validitasnya. Seperti yang telah diuraikan di atas, keadilan organisasional seharusnya dikelola dengan baik karena memberi dampak positif terhadap sikap dan perilaku pegawai.

Bies (2005) menyatakan bahwa keadilan interaksional dihubungkan dengan evaluasi supervisor langsung, sedangkan keadilan prosedural dihubungkan dengan evaluasi sistem organisasional, sehingga keduanya merupakan konstruk yang independen. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Cropanzano et al. (2007) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional).

Colquitt et al. (2001) melakukan meta-analisis dan menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural dapat dibedakan pengukurannya. Ketiga, konstruk yang berbeda seharusnya terhubung dengan variabel kriteria yang berbeda juga. Ambrose dan Arnaud (2005) menyatakan bahwa dalil yang diterima secara luas adalah bahwa keadilan prosedural berpengaruh kuat terhadap perilaku global sedangkan keadilan distributif terhadap perilaku yang spesifik. Meta-analisis yang dilakukan Colquitt et al. (2001) memperkuat dalil ini dan menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap perilaku spesifik, misalnya kepuasan imbalan dan kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh kuat terhadap perilaku global, misalnya komitmen organisasional, komitmen kelompok dan intensi keluar. Keempat, supaya kedua dimensi

keadilan tersebut dapat dianggap sebagai konstruk yang berbeda, keduanya perlu memiliki sekumpulan anteseden yang unik.

**Kepuasan Kerja.** McShane dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan sikap tentang aspek-aspek yang berbeda dari tugas dan konteks pekerjaan. Noe et al. (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting bagi orang itu. Menurut Panggabean (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang diterima pekerja di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas, tunjangan, insentif dan pemberhentian. Selanjutnya Kinicki and Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang, definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Menurut Robbins dan Judge (2009) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, *training* spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan. Menurut Luthan (2006) menyatakan 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab; (2) Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi; (3) Kesempatan Promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi; (4) Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; (5) Rekan Kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bakhshi et al. (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling banyak digunakan dalam riset keadilan organisasional. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya. Sebagai sebuah sikap, kepuasan kerja merupakan konseptualisasi dari komponen evaluasi, kognitif, dan afektif. Masterson et al. (2000) memperlihatkan keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding interaksional, meskipun keduanya berpengaruh signifikan. Hal ini konsisten dengan teori dua faktor dan model agent-system (para supervisor bertindak sebagai agen yang

menetapkan prosedur organisasional). Penelitian lain yang menggunakan tiga jenis keadilan dilakukan oleh Cohen-Carash dan Spector (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan kepuasan.

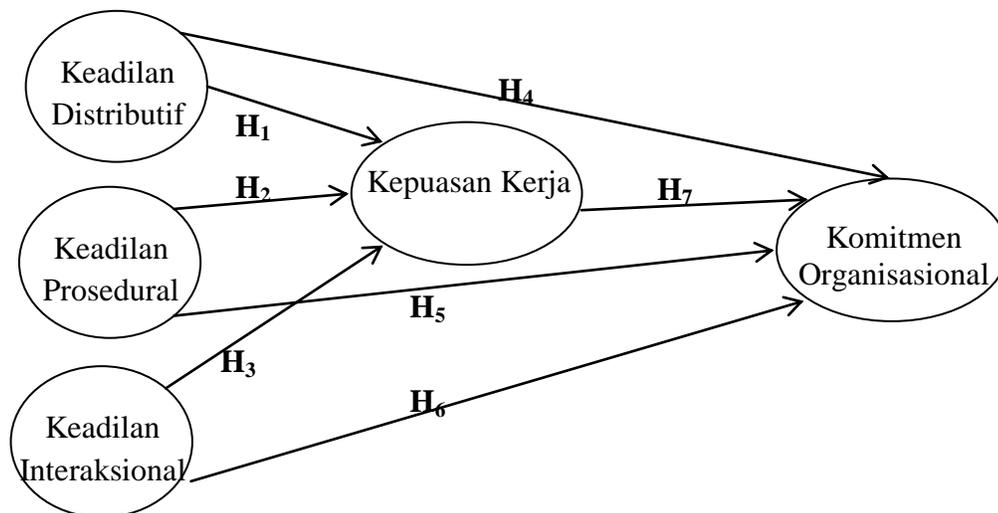
**Komitmen Organisasional.** Menurut Robbins dan Judge (2009), komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut, sedangkan menurut McShane dan Von Glinow (2008), komitmen organisasional menunjuk pada perasaan terikat karyawan terkait dengan keterlibatan mereka pada organisasi, definisi ini secara khusus mengacu pada komitmen afektif karena perasaan emosional yang melekat – perasaan loyal – kepada organisasi. Bakshi et al. (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional telah diidentifikasi sebagai faktor kritical dalam memahami dan menjelaskan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Panggabean (2004) komitmen organisasi yaitu kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten, karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Meyer dan Allen (2002) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Lebih lanjut, Meyer dan Allen (2002) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) dimensi komitmen organisasional, yaitu : (1) Komitmen afektif, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya; (2) Komitmen berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan apabila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. (3) Komitmen normative, yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Berdasarkan ketiga jenis komitmen tersebut terdapat aspek psikologi yang berbeda, dimana pegawai dengan komitmen afektif kuat setia dengan perusahaan karena mereka ingin, mereka yang kuat komitmen berkelanjutannya setia karena mereka memerlukan, dan mereka yang kuat komitmen normatifnya setia karena mereka merasa harus melakukan sesuatu.

Meyer dan Allen (2002) menyatakan bahwa individu-individu seperti itu mempunyai moral yang lebih tinggi, intensi keluar yang rendah, kepuasan yang meningkat, dan produktivitas yang meningkat. Menurut Steers dalam Sopiha (2008) menyatakan bahwa ciri pribadi pekerja, ciri pekerjaan dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi : (a) individu-individu tersebut lebih mampu menyesuaikan diri; (b) jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit; (c) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai; (d) kepuasan kerja lebih tinggi.

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa penelitian yang sudah dilakukan, maka disusun kerangka pemikiran pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional

dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Sekolah Santa Ursula BSD yang digambarkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**Hipotesis Penelitian.** Keadilan Organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan interaksional dipercaya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini diungkapkan berdasarkan beberapa penelitian. Eric et al (2005), Keadilan distributif dan keadilan prosedural, dua dimensi dari keadilan organisasional, adalah prediktor yang signifikan dari kepuasan kerja. Kuldeep Kumar, Arti Bakhsi, and Ekta Rani (2009) Keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. Abdallah (2011), 3 (tiga) dimensi dari keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>:** Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai  
**H<sub>2</sub>:** Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai  
**H<sub>3</sub>:** Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

Keadilan organisasional yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan interaksional dipercaya berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Hal ini diungkapkan berdasarkan beberapa penelitian. Klendauer dan Deller (2008); ketiga jenis keadilan di atas berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Xinyan et al. (2010); menghasilkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normative. Fatt et al. (2011) semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif cenderung meningkatkan

komitmen organisasi. Berdasarkan temuan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

**H<sub>5</sub>:** Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional

**H<sub>6</sub>:** Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional

Kepuasan kerja dipercaya berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Hal ini diungkapkan berdasarkan beberapa penelitian. Ming dan Huang (2008) menyatakan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja yang terdiri dari kepuasan terhadap atasan, teman kerja, kompensasi, promosi, dan pekerjaan itu sendiri berpengaruh signifikan terhadap semua aspek komitmen organisasi. Yang (2010), menyatakan bahwa salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen afektif. Boles et al (2007), menyatakan bahwa berbagai aspek kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan temuan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>7</sub>:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional pegawai.

## METODE

Jumlah populasi untuk pegawai kependidikan berjumlah 132 orang yang berasal dari unit TB-TK, SD, SMP, dan SMA, sedangkan jumlah pegawai non kependidikan sekolah Santa Ursula BSD berjumlah 69, sehingga data populasi pegawai yang digunakan adalah 201 untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Cluster Sampling*. Menurut Umar (2008), teknik pengambilan sampel dengan cara mengelompokkan populasi menjadi sub populasi yang unsur-unsurnya heterogen, dari masing-masing sub populasi kemudian diambil sampel sebanyak yang diinginkan. Dari setiap unit sekolah kemudian diambil sampel penelitian dengan kriteria sampel adalah pegawai tetap sekolah, maka didapatkan 171 sampel penelitian yang semuanya terdiri dari pegawai tetap, dengan rincian 111 sampel dari pegawai kependidikan, dan 60 sampel dari pegawai non kependidikan. Data diperoleh dengan cara memberikan lembar pernyataan, yang berisi daftar pernyataan terstruktur yang ditujukan kepada responden. Alternatif jawaban yang disediakan adalah; Sangat Setuju, Setuju, Cukup Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju.

Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu keadilan distributive (X1), keadilan procedural (X2), dan keadilan interaksional (X3), sedangkan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y1) yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu komitmen kontinyu, normatif, dan afektif, sedangkan variabel intervensi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y2) yang terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap teman kerja, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Jumlah kuesioner sebanyak 171 pegawai, dengan tingkat pengembalian (*response rate*) yang diharapkan sebesar 100% atau kembali seluruhnya, namun dari kuesioner yang

dibagikan hanya 160 kuesioner yang bisa dianalisis, sehingga *response rate* yang didapatkan sebesar 93,6 %. Hal ini disebabkan karena 9 (sembilan) lembar pernyataan tidak kembali dan 2 (dua) lembar pernyataan tidak lengkap. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah SEM dengan *Path analysis*. Alasan penelitian ini dilakukan dengan SEM dikarenakan dalam model penelitian ini menggunakan variabel intervening kepuasan kerja, disamping itu masing-masing variabel diukur melalui indikator-indikator, sehingga perlu dilakukan uji kelayakan model apakah model yang dianalisis dalam penelitian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden berdasarkan Gender, Usia, dan Jenis Pekerjaan.** Karakteristik responden dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Karaktersitik Responden

|                 | Keterangan               | Total | Presentase |
|-----------------|--------------------------|-------|------------|
| Gender          | Pria                     | 47    | 29,40      |
|                 | Wanita                   | 113   | 70,60      |
| Usia Pria       | ≤25 tahun                | 4     | 4          |
|                 | 26-35 tahun              | 11    | 11         |
|                 | 36-45 tahun              | 27    | 27         |
|                 | ≥46 tahun                | 5     | 5          |
| Usia Wanita     | ≤25 tahun                | 7     | 5          |
|                 | 26-35 tahun              | 19    | 19         |
|                 | 36-45 tahun              | 69    | 69         |
| Jenis Pekerjaan | ≥46 tahun                | 18    | 18         |
|                 | Pegawai Kependidikan     | 111   | 69,40      |
|                 | Pegawai Non Kependidikan | 49    | 30,60      |

**Karakteristik Responden berdasarkan jawaban Kuesioner.** Berdasarkan distribusi jawaban responden dari variabel Keadilan Distributif (DJ) dapat dinyatakan bahwa indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator DJ 2 sebesar 4,0625, menunjukkan bahwa pegawai menganggap kompensasi yang mereka terima layak dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Indikator yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator DJ 3 sebesar 3,9750, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada sekolah.

Berdasarkan Distribusi jawaban responden dari variabel Keadilan Prosedural (PJ) dapat dinyatakan bahwa indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator PJ 7 sebesar 3,8938, menunjukkan bahwa pegawai menganggap pelaksanaan peraturan telah

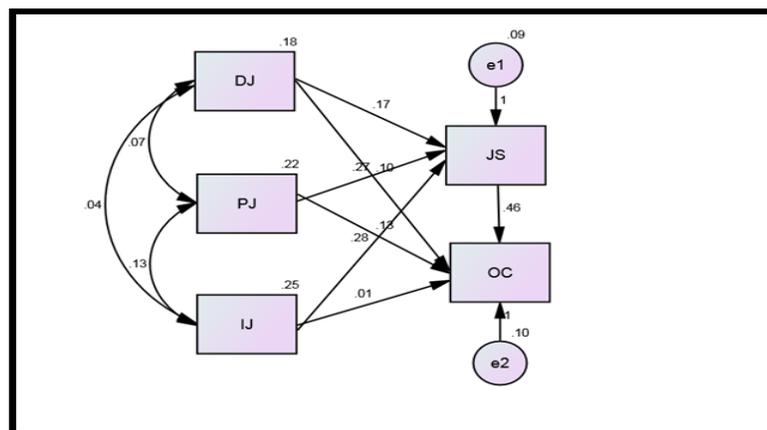
sesuai dengan etika dan moral yang berlaku. Indikator yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator PJ 2 sebesar 3,3125, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa mempunyai pengaruh atas penetapan peraturandisekolah.

Berdasarkan Distribusi jawaban responden dari variabel Keadilan Interaksional (IJ) dapat dinyatakan bahwa indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator IJ 1 sebesar 3,9750, menunjukkan bahwa pegawai menganggap atasan memperlakukan dengan cara yang sopan. Indikator yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator IJ 3 sebesar 3,4000, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa pernyataan dan komentar atasan sudah pantas.

Berdasarkan Distribusi jawaban responden dari variabel Kepuasan Kerja (JS) dapat dinyatakan bahwa indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator JS 12 sebesar 4,2188, menunjukkan bahwa pegawaimerasa puas bekerja dengan rekan kerja. Indikator yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator JS 11 sebesar 3,3125, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap promosi yang dilakukan dalam organisasi.

Berdasarkan Distribusi jawaban responden dari variabel Komitmen Organisasional (OC) dapat dinyatakan bahwa Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi adalah indikator OC 8 sebesar 4,2188, menunjukkan bahwa pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Indikator yang mempunyai rata-rata skor yang paling rendah dibanding rata-rata skor keseluruhan adalah indikator OC 2 sebesar 2,8750, yang menunjukkan bahwa pegawaimemiliki rasa keterikatan terhadap organisasi.

**Uji Goodnes of Fit.** Model hubungan antar variabel-variabel penelitian (*Path Analysis*) dalam penelitian ini ditampilkan seperti pada gambar 2. Untuk menguji hipotesis antar variabel pada model, sebelumnya dilakukan uji *Goodnes of Fit* yang bertujuan untuk mengetahui kesesuaian model teoritis dengan data empiris.



**Gambar 1.** Path Analysis organizational justice, job satisfaction, dan organizational commitment

Hasil penggunaan beberapa kriteria indikator *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.** Kriteria Goodness of Fit Models

| Goodness of fit index | Criteria (cut-off value) | Nilai Indikator | Kesimpulan      |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Chi-Square ( $X^2$ )  | Mendekati 0              | 0.000           | Goodness of Fit |
| GFI                   | Mendekati 1              | 1,000           | Goodness of Fit |
| NFI                   | Mendekati 1              | 1,000           | Goodness of Fit |
| CFI                   | Mendekati 1              | 1,000           | Goodness of Fit |
| RMSEA                 | < 0,10                   | 0,390           | Poor Fit        |

**Sumber:** Olah data AMOS 21

Dari hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dengan pendekatan Chi-Square, GFI, NFI, dan CFI yang digunakan menghasilkan kesimpulan model fit, sehingga pengujian hipotesis dilanjutkan.

**Uji Hipotesis.** Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan program AMOS versi 21 didapatkan hasil seperti pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Nilai Regression Weight

|            | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label |
|------------|----------|------|-------|------|-------|
| JS <--- DJ | .167     | .062 | 2.705 | .007 |       |
| JS <--- PJ | .269     | .066 | 4.055 | ***  |       |
| JS <--- IJ | .279     | .059 | 4.766 | ***  |       |
| OC <--- DJ | .100     | .064 | 1.561 | .119 |       |
| OC <--- PJ | .130     | .071 | 1.834 | .067 |       |
| OC <--- IJ | .008     | .064 | .127  | .899 |       |
| OC <--- JS | .457     | .081 | 5.673 | ***  |       |

**Sumber:** Olah data AMOS 21

Berdasarkan Tabel 3 didapatkan hasil untuk menjawab hipotesa sebagai berikut:

**Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.** Besarnya nilai koefisien dari Keadilan distributif adalah sebesar 0.167 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan distributif maka akan semakin tinggi persepsi kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,007 < 0,05$  (alpha 5%)

maka hipotesa 1 diterima dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai.

**Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Besarnya nilai koefisien dari Keadilan prosedural adalah sebesar 0.269 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan prosedural maka akan semakin tinggi persepsi kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 2 diterima dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai.

**Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Besarnya nilai koefisien dari Keadilan interaksional adalah sebesar 0.279 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan interaksional maka akan semakin tinggi persepsi kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 3 diterima dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan signifikan Keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai.

**Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen**

**Organisasional.** Besarnya nilai koefisien dari Keadilan distributif adalah sebesar 0.100 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan distributif maka akan semakin tinggi persepsi komitmen kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,119 > 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 4 ditolak dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Keadilan distributif terhadap komitmen organisasional pegawai.

**Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen**

**Organisasional.** Besarnya nilai koefisien dari Keadilan prosedural adalah sebesar 0.130 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan procedural, maka akan semakin tinggi persepsi komitmen kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,067 > 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 5 ditolak dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional pegawai.

**Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen**

**Organisasional.** Besarnya nilai koefisien dari Keadilan interaksional adalah sebesar 0.008 yang berarti semakin tinggi persepsi Keadilan interaksional, maka akan semakin tinggi persepsi komitmen kerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,899 > 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 6 ditolak dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional.

**Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.** Besarnya nilai koefisien dari Kepuasan kerja adalah sebesar 0,457 yang berarti semakin tinggi persepsi Kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi persepsi komitmen kerja pegawai. Hasil pengujian statistic menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (alpha 5%) maka hipotesa 7 diterima dan disimpulkan secara statistic pada tingkat kepercayaan 95 persen terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai.

**Pengaruh Langsung dan tidak langsung Keadilan Distributif, Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap komitmen organisasional.** Untuk menguji pengaruh langsung dari ketiga dimensi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai, serta pengaruh tidak langsung ketiga dimensi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dilakukan analisis dengan AMOS 21.0 dan hasilnya dirangkum seperti pada tabel 4 berikut.

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung didapatkan analisis seperti pada Tabel 4. Dari Tabel 4 didapatkan besarnya bobot regresi pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,274, keadilan procedural terhadap kepuasan kerja sebesar 0,337, dan pengaruh langsung keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,347. Pengaruh langsung keadilan distributif terhadap komitmen organisasional mempunyai bobot regresi sebesar 0,106 pengaruh langsung keadilan procedural terhadap komitmen organisasional sebesar 0,153 dan pengaruh langsung keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,010. Bobot regresi pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 0,128, pengaruh keadilan procedural terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 0,157, dan pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar 0,162.

**Tabel 4.** Pengaruh langsung dan tidak langsung

| Variabel   | Pengaruh langsung | Pengaruh tidak langsung |
|--|-------------------|-------------------------|
| Keadilan distribusi → Kepuasan kerja             | 0,274             | 0,000                   |
| Keadilan procedural → Kepuasan kerja             | 0,337             | 0,000                   |
| Keadilan interaksional → Kepuasan kerja          | 0,347             | 0,000                   |
| Keadilan distributif → Komitmen organisasional   | 0,106             | 0,128                   |
| Keadilan Prosedural → Komitmen organisasional    | 0,153             | 0,157                   |
| Keadilan Interaksional → Komitmen organisasional | 0,010             | 0,162                   |
| Kepuasan Kerja → Komitmen organisasional         | 0,466             | 0,000                   |

**Sumber:** Olah data Amos 21.0

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iniberarti bahwa semakin pegawai merasakan keadilan atas pengalokasian kompensasi di sekolah maka akan semakin puas mereka atas perlakuan yang mereka terima, begitu juga sebaliknya. Pegawai menilai bahwa keadilan

dalam pemberian kompensasi yang dirasakan di sekolah Santa Ursula BSD telah layak dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Penilaian ini sebagai dampak alokasi kompensasi bagi pegawai yang berupa gaji bulanan, gaji ke-13, Uang Tatib Kerja, Uang Masa Kerja, dan Uang Tugas Luar. Selain dalam bentuk uang, kompensasi juga diberikan dalam hal tunjangan perumahan, beasiswa pendidikan, serta keringanan uang sekolah bagi anak pegawai. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang paling lemah terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *estimasi regression weight* yang paling rendah dibanding keadilan prosedural dan keadilan interaksional, yaitu sebesar 0.167.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang dilakukan sekolah maka akan semakin puas perasaan pegawai atas perlakuan yang diterima, begitu jugasebaliknya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan keadilan distributif. Pegawai menilai bahwa keadilan yang dirasakan di sekolah Santa Ursula dari pelaksanaan peraturan telah sesuai dengan etika dan moral yang berlaku. Selain itu pelaksanaan peraturan dilakukan oleh organisasi secara konsisten. Hal ini disebabkan oleh faktor kedisiplinan yang secara konsisten dilakukan di sekolah pada semua anggota organisasi. Hal ini kemudian menjadi budaya organisasi yang terus menerus ditanamkan oleh atasan kepada seluruh pegawai. Kontrol peraturan yang dilakukan langsung oleh pimpinan yayasan, membuat peraturan dilakukan secara konsisten dan tidak memihak pada kepentingan manapun. Peraturan-peraturan yang dibuat baik tentang alokasi kompensasi, penilaian kinerja, ataupun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kepegawaian dituangkan dalam buku peraturan kepegawaian yang diberikan kepada setiap pegawai. Setiap ada perubahan dalam aturan, pihak yayasan selalu melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai. Hal-hal ini yang menyebabkan pegawai merasa puas dengan keadilan prosedural yang dilakukan di sekolah Santa Ursula BSD.

Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula BSD, mengenai indikator pengaruh pegawai terhadap prosedur penilaian kerja dirasakan cukup adil, sehingga perlu ditingkatkan lagi. Kriteria penilaian kinerja yang ditentukan oleh tim supervisi bersama Kepala Sekolah tidak melibatkan pegawai dalam penyusunannya, dan cenderung kurang memperhatikan masukan dari pegawai. Penilaian pegawai meliputi penilaian kinerja pegawai dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) dan juga penilaian perilaku guru dalam bentuk *Key Behavior Indicator* (KBI). Semua indikator ataupun kriteria dalam penilaian kinerja maupun penilaian perilaku sudah disusun oleh tim khusus, sehingga tidak ada peluang bagi pegawai untuk memberi masukan ataupun saran.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa, semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada perlakuan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat yang dilakukan sekolah, maka akan semakin puas perasaan pegawai atas perlakuan yang diterima. Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula BSD mengenai indikator perlakuan atasan menunjukkan bahwa pegawai merasa diperlakukan dengan sopan oleh atasan. Persepsi ini terjadi sebagai dampak dari internalisasi nilai-nilai hidup yang selalu ditanamkan di sekolah,

salah satunya adalah penghargaan. Hal ini tertuang dalam bentuk pedoman perilaku pegawai dan peraturan kepegawaian yang juga mengatur interaksi antara atasan dan bawahan maupun rekan kerja. Selain itu, sekolah yang mempunyai visi mengembangkan karakter siswa menjadi pribadi yang utuh, cerdas, dan melayani mengembangkan pendidikan karakter dalam setiap proses pembelajaran di sekolah. Hal ini tertuang dalam sepuluh nilai hidup diantaranya penghargaan, yang selalu melandasi proses pendidikan di sekolah ini. Hal inilah yang menuntut semua pegawai terutama atasan untuk selalu berlaku sopan, bermartabat, dan perhatian dalam berinteraksi dengan orang lain.

Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula BSD mengenai indikator pengaruh pegawai terhadap kepatuhan pernyataan dan komentar atasan perlu dioptimalkan lagi. Hal ini terjadi karena budaya keterbukaan yang dikembangkan di sekolah ini. Kebiasaan untuk memberi saran, masukan, ataupun evaluasi rutin dilakukan atasan kepada pegawai. Rapat rutin sekali dalam seminggu selalu digunakan atasan untuk memberikan evaluasi secara lisan terhadap kinerja selama seminggu dalam proses pembelajaran. Karakter disiplin dan tegas menjadi ciri khas pimpinan di semua unit sekolah Santa Ursula yang secara tidak sadar terbawa dalam pernyataan dan komentar mereka.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Berarti persepsi keadilan pegawai atas pemberian kompensasi oleh pengelola sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah karena merasa telah sesuai dengan usaha dan pekerjaan yang sudah mereka lakukan, akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Penilaian pegawai terhadap keadilan distributif belum cukup kuat untuk mempengaruhi komitmen organisasional pegawai di sekolah Santa Ursula BSD, walaupun sudah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti Pemberian kompensasi oleh pihak sekolah berdasarkan usaha, pekerjaan, dan kontribusi pegawai belum cukup berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Tidak signifikannya pengaruh keadilan distributif dalam penelitian ini diduga karena tunjangan kompensasi dalam hal keringanan uang sekolah masih terlalu tinggi dibandingkan peraturan yang sama di sekolah lain. Hal ini dikarenakan pegawai harus membayar uang pangkal atau uang sumbangan serta uang SPP sebesar 30 % dari sumbangan atau SPP pada umumnya, tunjangan kesehatan dalam bentuk asuransi kesehatan belum dikelola secara baik oleh pihak yayasan. Hal ini dikarenakan uang tunjangan diberikan setiap bulan secara tunai kepada pegawai. Jika pegawai menginginkan memiliki asuransi kesehatan, maka pegawai harus mengelola secara individu, kompensasi dalam bentuk uang lembur yang belum dikelola dengan baik, sehingga belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan pegawai karena sering bekerja melebihi batas waktu.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Berarti persepsi keadilan pegawai atas keadilan pada prosedur yang dilakukan sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah, karena merasa prosedur telah sesuai dengan etika dan moral yang berlaku dan dilakukan secara konsisten akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula BSD terhadap pelaksanaan peraturan yang telah dilakukan sesuai dengan etika dan moral, pelaksanaan peraturan secara konsisten, serta peraturan yang bebas dari kepentingan tertentu belum berdampak kuat terhadap komitmen organisasional pegawai.

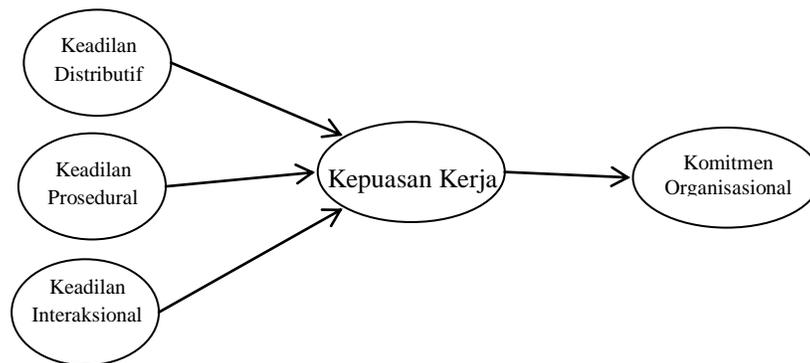
Hal ini diduga disebabkan karena proses pembuatan peraturan atau turunnya kebijakan baru sering ditentukan oleh atasan secara sepihak. Pegawai sering tidak diajak untuk berdiskusi ataupun memberikan masukan tentang peraturan baru. Hal inilah yang perlu ditingkatkan agar pegawai merasa diperlakukan adil dalam penentuan proses keputusan yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasi secara langsung.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Berarti persepsi keadilan pegawai atas perlakuan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat yang dilakukan sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah akan tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Penilaian pegawai terhadap keadilan interaksional belum cukup kuat untuk mempengaruhi komitmen organisasional pegawai di sekolah Santa Ursula BSD, walaupun sudah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti perlakuan atasan dengan cara yang sopan dan bermartabat belum cukup berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Perlu ditingkatkan komunikasi yang lebih baik antara atasan dengan pegawai, bukan hanya dalam sikap, tetapi juga kepantasan dan pernyataan atasan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Berarti pegawai yang merasa puas pada perlakuan yang mereka terima lebih memilih untuk tetap bertahan karena merasa nilai dan tujuan mereka sesuai dengan tujuan sekolah. Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula mengenai indikator rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi menunjukkan bahwa mereka merasa telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi. Hal ini juga didukung karena pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan rekan kerja mereka. Hal ini disebabkan karena sebagian besar pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah panggilan hidup mereka. Semangat pelayanan yang selalu ditanamkan di sekolah dapat menjiwai nilai-nilai hidup yang kemudian terinternalisasi dalam semangat pekerjaan mereka. Banyak juga program yang disusun untuk meningkatkan kebersamaan dan atensi kepada sekolah. Para pegawai dilibatkan dalam pencapaian kinerja sekolah, antara lain dengan pembentukan tim kerja maupun tanggung jawab yang diberikan pada berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Selain itu, program untuk meningkatkan keakraban baik bagi pegawai maupun keluarga, misalnya *family gathering*, yang rutin dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran.

Penilaian pegawai sekolah Santa Ursula mengenai indikator rasa keterikatan dengan organisasi menunjukkan nilai yang paling rendah, karena pemahaman terhadap masa depan setiap pegawai masih beragam. Penurunan pangsa pasar, persaingan yang dihadapi dan tuntutan hidup yang semakin meningkat menyebabkan pegawai memiliki cara pandang terhadap masa depannya di sekolah ini. Berarti sekolah perlu meningkatkan persepsi pegawai terhadap keterikatannya di sekolah ini. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan antara lain adalah sistem promosi pegawai. Selama ini, promosi dilakukan berdasarkan otoritas atasan, dalam hal ini adalah pimpinan yayasan. Jenjang kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta tim pendamping kepala sekolah ditentukan secara sepihak oleh atasan tanpa kriteria yang jelas. Oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi sistem promosi pegawai, sehingga pegawai merasa puas dengan perlakuan sekolah yang diharapkan akan berdampak pada komitmen organisasional pegawai.

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan, bahwa koefisien bobot regresi untuk pengaruh ketiga dimensi dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung ketiga dimensi dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa  $H_a$  diterima yang berarti bahwa komitmen organisasional pada organisasi dipengaruhi oleh Keadilan distributive, Keadilan Prosedural, dan keadilan Interaksional melalui kepuasan kerja. Persepsi pegawai tentang keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional jika persepsi pegawai tentang kepuasan kerja terpenuhi. Ini berarti sekolah perlu meningkatkan persepsi pegawai tentang keadilan organisasi yang lebih cepat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasional, sedangkan keadilan organisasi yang sudah terpenuhi belum cukup untuk mempengaruhi komitmen organisasional secara langsung. Hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan sebuah model hasil penelitian pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional di Sekolah santa Ursula BSD, seperti pada gambar 3 berikut ini:



**Gambar 3.** Model Hasil Penelitian

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Berdasarkan analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Ketiga dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti semakin pegawai merasakan keadilan atas pengalokasian kompensasi di sekolah maka akan semakin puas mereka atas perlakuan yang mereka terima, semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang dilakukan sekolah, maka akan semakin puas perasaan pegawai atas perlakuan yang diterima, serta semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang dilakukan sekolah, maka akan semakin puas perasaan pegawai atas perlakuan yang diterima. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang paling lemah terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan dua dimensi yang lain dari keadilan organisasi; (2) Ketiga dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa persepsi keadilan pegawai

atas pemberian kompensasi oleh pengelola sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah karena merasa telah sesuai dengan usaha dan pekerjaan yang sudah mereka lakukan, persepsi keadilan pegawai atas keadilan pada prosedur yang dilakukan sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah karena merasa prosedur telah sesuai dengan etika dan moral yang berlaku dan dilakukan secara konsisten, serta persepsi keadilan pegawai atas perlakuan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat yang dilakukan sekolah dapat mempengaruhi keterikatan pegawai terhadap sekolah; (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa pegawai yang merasa puas pada perlakuan yang mereka terima lebih memilih untuk tetap bertahan karena merasa nilai dan tujuan mereka sesuai dengan tujuan sekolah; (4) Pengaruh tidak langsung ketiga dimensi dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung ketiga dimensi dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa komitmen organisasional di sekolah Santa Ursula BSD dipengaruhi oleh Keadilan distributive, Keadilan Prosedural, dan keadilan Interaksional melalui kepuasan kerja.

**Saran. Terhadap Kepentingan Organisasi.** Berdasarkan kajian dan hasil yang diperoleh, disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Manajemen Organisasi perlu meyakinkan pegawai mengenai kesesuaian antara pemberian kompensasi dengan kontribusi yang diberikan pegawai dengan mensosialisasikan kembali sistem kompensasi yang ada sekaligus memberikan motivasi terhadap pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional; (2) Manajemen Organisasi perlu memelihara prosedur yang telah sesuai dengan etika dan moral yang berlaku dan dilakukan secara konsisten dengan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses penentuan keputusan atau kebijakan sehingga pegawai merasa diperlakukan adil di dalam organisasi; (3) Manajemen Organisasi perlu meningkatkan hubungan sosial yang lebih harmonis terutama antara atasan dengan pegawai dengan menganggap karyawan bukan sebagai faktor produksi semata tapi juga memberikan penghargaan kepada mereka sebagai individu yang memiliki rasa tanggung jawab, keamanan dan kenyamanan dalam menjalankan aktivitas kerjanya dalam organisasi

**Terhadap Kepentingan Akademik** Adapun saran yang dapat direkomendasikan untuk penelitian lebih lanjut adalah: (1) Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya 3 (tiga) variabel bebas yang diuji, yaitu: keadilan Distribusi, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional. Untuk penelitian lebih lanjut perlu dikembangkan dimensi lain dari Keadilan Organisasi, sehingga mampu mengukur komitmen organisasi pegawai lebih komprehensif; (2) Penelitian ini menggunakan sampel terbatas, mengingat jumlah populasi yang terbat pada obyek penelitian. Dengan sampel yang terbatas, tidak memungkinkan untuk membuat modifikasi model yang bervariasi. Untuk penelitian lebih lanjut perlu diperhatikan jumlah sampel yang digunakan sehingga path analysis yang dibentuk menjadi lebih bervariasi.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Adams, J.S. 1963. *Toward an Understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp. 422 – 436.
- Abdallah Elamin M and Alomaim Nasser. 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance In Saudi Arabia Work Environment. *International Management Review*, vol. 7 No 1, pp. 38-46.
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. 2009. *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 145-154.
- Bies, R.J. 2005. *Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct*, *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colquitt, J.A. 2001. *On The Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of Measure*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386 – 400.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., and Gilliland, S.W. 2007. *The Management of Organizational Justice*. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 34–38.
- Cohen-Carash, Y. and Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- Eric Lambert, Tolar Cluse Terry, Pasupeleti Sudeshan, Hall E. Daniel, and Jenkins Morris. 2005. *The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers*. *Social Justice Research*, Vol. 18, No 4, pp 411-425.
- Fatt Kwai Choong, Khin Sek Wong Edward, and Heng Ngee Tioh. 2010. *The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives*. *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1), pp 56-63.
- Greenberg, J., dan Baron, R.A., 2003. *Behavior in Organizations*. Eighth Edition, prentice Hall, New Delhi.
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner, 2005, *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*, Mc Graw-Hill, New York, hal. 125,129.
- Klendauer and Deller (2009). *Organizational justice and managerial commitment in corporatemerger*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 24, pp 29–45.
- Luthans, Fred., 2006, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. 2002. *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, No. 61, pp. 20–52.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution, 4th Edition*, McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.

- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State of America, New York, hal. 121.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Tsai Tien Ming and Huang Chen Chun. 2008. *The Relationships among Ethical Climate Types, facets of Job satisfaction, and The Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan*. *Journal of Business Ethics*, Vol 80, pp 565 – 581.
- Yang, J-T. 2010. *Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry*. *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, pp. 609–619.