



KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI KEPALA SMA NEGERI DI JAKARTA

Musringudin¹

winan1202@gmail.com

¹ Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, Indonesia

Yulian Dinihari²

yuliandini07@gmail.com

² Universitas Indraprasta PGRI, Indonesia

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat pengaruh variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Kepala SMA Negeri di DKI Jakarta. Penelitian ini difokuskan pada kepala sekolah SMA Negeri di DKI Jakarta sebagai objek penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya diolah menggunakan analisis path. Hasil penelitian menunjukkan: terdapat pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan data analisis, nilai koefisien jalur keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi kepala sekolah SMA di DKI Jakarta. Begitu juga dengan variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi juga menunjukkan adanya pengaruh positif. Hasil penghitungan koefisien jalur variabel keadilan organisasi mengindikasikan pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi

ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HEAD OF HIGH SCHOOL IN JAKARTA

Abstract: The objective of this research is to measure the effect degree of organizational justice and job satisfaction toward organizational commitment of the principals of public high school in Jakarta. The data were collected from the principals that selected as a respondent through the questionnaires and analyzed using path analysis. The result of the study shows: there is a positive effect of organizational justice variable on organizational commitment. The data analysis said the path coefficient value of organizational justice on organizational commitment described a positive contribution. The effect of job satisfaction on organizational commitment was also showed a positive correlation. The data of organizational justice variable was also indicated a positive influenced on the job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Secara umum kualitas pendidikan kita jauh tertinggal dari negara-negara dunia bahkan di tingkat Asean masih kalah dengan negara tetangga. Hasil asesmen PISA tahun 2015 menunjukkan bahwa skor rata-rata kemampuan matematika, Sains, dan membaca

siswa Indonesia 395.3 berada di posisi 62 dari keseluruhan negara yang berpartisipasi dalam asesmen tersebut. Hasil PISA tahun 2018 juga menunjukkan bahwa posisi Indonesia berada di urutan 72 dari 78 negara peserta asesmen. Potret Pendidikan yang agak menyedihkan dan tentu saja itu menjadi pekerjaan rumah dan

dibutuhkan komitmen bersama terutama bagi para kepala sekolah agar lebih kreatif dan inovatif dalam mengelola satuan Pendidikan sehingga prestasi siswa dapat meningkat dan memiliki daya saing.

Komitmen adalah tentang kesungguhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab meskipun berhadapan dengan berbagai tantangan dan kesulitan. Komitmen adalah perilaku pantang menyerah dan optimis dalam menjalankan amanah. Kepala sekolah yang berkarakter harus mampu menunjukkan keunggulan dalam berkerja, disiplin, penuh inisiatif, inovatif, memiliki terobosan-terobosan brilian, penuh tanggung jawab, serta kemampuan manajerial yang mumpuni dan kompetensi sosial. Kepala sekolah yang berdaya saing diharapkan memiliki terobosan yang dapat memberikan solusi terhadap hambatan yang ada, sehingga visi dan misi pendidikan dapat tercapai.

Komitmen tinggi dan sikap pantang meyerah menjadi sangat penting bagi kepala sekolah supaya kinerjanya optimal. Sebagai pemimpin, tuntutan tersebut tentu bukan sesuatu yang muluk-muluk dan menjadi wajar karena menyangkut masa depan bangsa. Dengan membawa gerbong Pendidikan kepala sekolah bertaruh untuk daya saing bangsa di masa mendatang. Hal ini selaras dengan UU NO 14 Tahun 2015 tentang guru dan dosen pasal 10 (ayat) 1 dan peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru, pada pasal 3 (ayat) 2 menyebutkan bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

Tanpa peran dan perilaku Kepala Sekolah yang menunjukkan komitmen kuat terhadap peningkatan mutu pendidikan,

sasaran visi dan misi Pendidikan akan sulit terwujud. Sebagai contoh, untuk mewujudkan citra pendidikan yang positif saja, dibutuhkan peran kepala sekolah yang sangat luas mulai dari bagaimana membuat program kegiatan yang mengarahkan para peserta didik agar beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, bijak, demokratis, stabil, jujur, sportif, objektif, dan mandiri. Guna mewujudkan hal tersebut sepertinya mustahil jika para Kepala Sekolah tidak mencurahkan waktu lebih, pemikiran lebih dan mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh. Termasuk membangun komunikasi yang intensif dan cair dengan seluruh *stakeholder*, warga sekolah, masyarakat, serta pemangku kepentingan yang lain.

Dalam rangka membangun komitmen organisasi kepala sekolah dibutuhkan sarana penunjang yang dapat memfasilitasi proses tersebut. Secara teoritis, keadilan organisasi dan kepuasan kerja dapat menjadi penggerak untuk meningkatkan komitmen organisasi. Pada akhirnya, dengan komitmen tinggi yang dimiliki oleh para kepala sekolah diharapkan berdampak pada peningkatan kualitas Pendidikan. Kepala sekolah akan menunjukkan kreativitas dan inovasinya secara optimal dan penuh gairah membangun Pendidikan masa depan.

KAJIAN TEORITIK

Keadilan Organisasi

Menurut (Colquitt, Jason A., Conlon, Wesson, Porter, 2001) keadilan organisasi adalah "*Justice in organizational settings can be described as focusing on the antecedents and consequences of two types of subjective perceptions: (a) the fairness of outcome distributions or allocations and (b) the fairness of the procedures used to determine outcome*

distributions or allocation.” Keadilan dalam organisasi dapat digambarkan melalui dua tipe persepsi subjektif yaitu hal-hal yang mendahului dan konsekuensinya: (a) keadilan dalam pendistribusian atau alokasi hasil dan (b) keadilan dalam menggunakan prosedur untuk menentukan alokasi atau distribusi hasil tersebut.

Perbedaan persepsi terhadap hal yang sama ini sangat erat kaitannya dengan kepentingan masing-masing individu. Seorang pegawai yang dari sisi waktu pengabdianya lebih singkat, tetapi menunjukkan kinerja bagus dan memiliki kualifikasi, kemudian diberi kepercayaan untuk memimpin suatu departemen. Secara subjektif ia akan merasa diperlakukan adil. Di pihak lain, seorang pegawai yang jauh lebih lama mengabdikan tetapi tidak mendapat kesempatan yang sama dan ia merasa diperlakukan tidak adil. Dua contoh kasus di atas menunjukkan bahwa keadilan merupakan persepsi subjektif.

Pandangan (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) menyebutkan bahwa, *“Justice reflects the perceived fairness of an authority’s decision making.”* Keadilan mencerminkan perasaan adil terhadap otoritas pengambilan keputusan. Persepsi ini dapat dipahami karena sebagian besar rasa keadilan itu muncul dari keputusan-keputusan yang diambil oleh otoritas yang berwenang.

Keadilan organisasi menurut (Griffin, Ricky W. and Moorhead, 2014) adalah *“Organizational Justice refers to the perceptions of people in an organization regarding fairness. There are four basic forms of organizational justice distributive, procedural, interpersonal, and informational. Power and political behaviors are likely to be assumed when any or all of these forms of*

justice are seen as being deficient.” Keadilan organisasi adalah persepsi seseorang terhadap organisasinya tentang hal yang adil. Keadilan organisasi meliputi; distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Kekuasaan dan politik kemungkinan besar berperan ketika salah satu atau seluruh bentuk keadilan ini dilihat tidak sempurna.

Kompensasi yang diberikan kepada manajer puncak dan koleganya dengan jabatan yang setingkat dalam organisasi merupakan contoh keadilan distributive jika didistribusikan secara merata. Meskipun pertimbangan lain seperti masa kerja, pendidikan dan lain-lain tidak bisa dikesampingkan. Keadilan prosedural dapat diwakili dengan kinerja pegawai yang dievaluasi oleh atasan yang benar-benar menguasai bidang yang dievaluasi dan evaluator menjelaskan dengan gamblang dasar evaluasi serta mendiskusikan bagaimana evaluasi akan ditindaklanjuti.

Keadilan interpersonal terjadi ketika pegawai diperlakukan dengan hormat dan bermartabat oleh atasan. Diberikan informasi tepat waktu, terbuka dan jujur kepada bawahan. Akhirnya, keadilan informasional adalah ketika pegawai merasakan bahwa pimpinan membuat keputusan berdasarkan informasi yang relatif lengkap dan akurat, serta informasinya diproses dan dipertimbangkan dengan seksama.

Menurut (Greenberg, Jerald and Baron, 2003) keadilan organisasi sebagai *“Organizational Justice –people’s perceptions of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcomes (procedural justice) and the perceived fairness of those outcomes themselves.”* Keadilan organisasi adalah persepsi seseorang tentang

keadilan di dalam organisasi yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan-keputusan diambil terkait pendistribusian hasil (keadilan prosedural) dan perasaan adil atas hasil itu sendiri. Persepsi keadilan tentang pengambilan keputusan yang terkait distribusi hasil dan hasil itu sendiri, menunjukkan bahwa rasa keadilan menurut pegawai merupakan efek atau disebabkan oleh perlakuan atasan. Jika keputusan yang diambil merepresentasikan harapan pegawai, hasilnya adalah perasaan adil bagi pegawai.

Definisi yang disampaikan (Kreitner, Robert, Kinicki, 2010) tentang keadilan organisasi adalah, *“Organizational Justice reflects the extent to which people perceive that they are treated fairly at work.”* Keadilan organisasi merefleksikan segala perasaan individu tentang perlakuan yang adil di tempat kerja. Terdapat beberapa sudut pandang mengenai persepsi perlakuan yang adil di tempat kerja. Pertama, keadilan yang dirasakan oleh pegawai bisa berasal dari perlakuan atasan terhadap pegawai. Kedua, rasa keadilan yang berasal dari sikap atau perlakuan satu pegawai ke pegawai lainnya atau sesama pegawai.

Sementara (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2008) menyatakan *“Organizational justice is an area of organizational science research that focuses on perceptions and judgements by employees regarding the fairness of their organizations’ procedures and decisions.”* Keadilan organisasi adalah kajian ilmu organisasi yang menitikberatkan pada persepsi dan pendapat pegawai tentang keadilan prosedur dan keadilan dalam pengambilan keputusan gdi organisasinya.

Menurut (Cropanzano et al., 2007) *“Organizational justice is a personal evaluation about the ethical and moral standing of managerial conduct.”* Keadilan organisasi adalah penilaian personal tentang etika dan landasan moral atas tindakan manajerial. Persepsi keadilan organisasi dalam konsep ini ditujukan pada sikap dan perilaku pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Keadilan Organisasi menurut (Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James H, Konopaske, 2012) adalah *“organizational Justice is the degree to which individuals feel fairly treated within the organizations for which they work.”* Keadilan organisasi adalah derajat perlakuan adil organisasi yang dirasakan pegawai atas tugas yang dikerjakan. Pegawai akan merasa diperlakukan adil jika *reward* dan *punishment* diberikan sesuai dengan tingkat kinerja atau kesalahan. Semakin tinggi kepentingan pegawai yang dapat diakomodir oleh organisasi, maka semakin pegawai merasa diperlakukan secara adil.

Dari beberapa definisi keadilan organisasi yang telah dikemukakan dapat di sintesiskan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi seseorang tentang keseimbangan antara hak yang diberikan dan kewajiban yang dituntut oleh organisasi. Indikator keadilan dilihat dari (1) keseimbangan prosedural, (2) keseimbangan dalam distribusi hasil, (3) hubungan interpersonal, (4) keseimbangan informasi.

Kepuasan Kerja

Organisasi yang mayoritas pegawainya merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya tidak diragukan lagi akan berkinerja positif. Mereka tidak akan rela jika organisasinya harus tumbang atau kalah bersaing dengan

organisasi lain yang sejenis. Begitu pentingnya variabel kepuasan kerja pegawai dalam organisasi (Koslowsky, 2001) menggarisbawahi bahwa, *“Job Satisfaction as workers integrate their experiences at work, they begin to plan an appropriate reaction. A reaction such as job satisfaction is a function of how favorably the environment is evaluated.”* Kepuasan Kerja adalah ketika para pegawai mengintegrasikan pengalaman mereka dalam bekerja, mereka mulai dengan merencanakan tindakan yang tepat. Wujud kepuasan kerja berfungsi untuk menilai kecocokan dengan lingkungan yang dievaluasi.

Menurut (Spector, 1997) kepuasan kerja adalah sebagai berikut, *“Job Satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects of facets of the job.”* Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan yang menyeluruh tentang pekerjaan atau sebagai konstelasi sikap tentang berbagai aspek pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut (Robbins, Stephen P, Judge, 2013) adalah *“Job Satisfaction describes a positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics.”* Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif pegawai terhadap hasil evaluasi atas pekerjaannya.

Perasaan positif terhadap pekerjaan atau tugasnya menjadi indikator kepuasan kerja seseorang. Berarti seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan ekspresi senang terhadap tugas, sungguh-sungguh dalam bekerja, berusaha mencapai hasil terbaik, tekun, dan hal lainnya yang mencerminkan ungkapan ketertarikan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja (Judge, Timothy A., Hulin, Charles L., dan Dalal, 2009) mengemukakan bahwa, *“Job satisfactions are multidimensional psychological response to one’s job. These responses have cognitive (evaluative) and affective (emotional) components.”* Kepuasan kerja adalah respon psikologis yang bersifat multidimensi terhadap pekerjaan seseorang. Respon yang dimaksud memiliki komponen kognitif (evaluative) dan afektif (emosional).

Menurut (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, *“Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences.”* Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau dari pengalaman kerja.

Pandangan (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2008) mengatakan *“Job satisfaction is an attitude that workers have about their jobs. It results from their perception of the jobs.”* Kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut merupakan perwujudan dari persepsi mereka tentang pekerjaan itu sendiri. Persepsi pegawai terhadap pekerjaannya tidak dapat dihindari bisa positif atau negatif.

Menurut (Hellriegel & Slocum, 2011) kepuasan sebagai, *“job satisfaction reflects the extent to which individuals find fulfillment in their work.”* Kepuasan kerja merefleksikan tingkat terpenuhinya harapan individu dalam pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dicapai ketika ada perbandingan antara kinerja satu orang dengan yang lain atau antara hasil yang diinginkan dengan hasil kerja factual. Hasil perbandingan dapat diperoleh melalui evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan. Maka,

kepuasan kerja akan selalu berkaitan dengan evaluasi kerja. Hasil evaluasi akan menjadi barometer tingkat kepuasan kerja mereka. Begitu juga reaksi yang akan muncul terhadap hasil evaluasi akan beragam. Bisa positif, negatif atau tidak peduli. Reaksi positif akan muncul jika hasil evaluasi menguntungkan kedua belah pihak, pegawai dan organisasi.

Menurut (Greenberg, Jerald and Baron, 2003) mengatakan kepuasan kerja sebagai berikut, *“Job Satisfaction as individuals’ positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs.”* Kepuasan kerja adalah sikap individu yang positif atau negative yang dilakukannya terhadap tugas dan pekerjaannya. (Greenberg, Jerald and Baron, 2003) juga mengemukakan bahwa, *“Job Satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job.”* Kepuasan Kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai jenis pekerjaan seseorang.

Sementara (Griffin, Ricky W. and Moorhead, 2014) menjelaskan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut, *“Job Satisfaction is the extent to which a person is gratified or fulfilled by his or her work.”* Kepuasan Kerja adalah segala hal yang memuaskan atau memenuhi harapan seseorang atas pekerjaannya. Griffin dan Moorhead menekankan pada bagaimana harapan pegawai dapat dipenuhi terkait dengan tugas dan pekerjaannya.

Menurut (Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G., Osborn, 2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, *“Satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about the various facets of the job tasks, the work setting and relationships with co-workers.”* Kepuasan kerja adalah derajat

perasaan positif atau negatif seseorang terhadap berbagai jenis tugas, tempat kerja dan berkenaan dengan rekan kerja.

Perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaan, tempat kerja, dan rekan kerja berbeda-beda tergantung seberapa positif atau negatif pengaruh aspek tersebut terhadap individu. Semakin sesuai antara pekerjaan dengan minat pegawai, semakin nyaman tempat kerja, dan semakin akrab hubungan antar pegawai diyakini akan semakin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Merujuk pada beberapa pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pencapaian kerjanya dalam organisasi dan kompensasi atau penghargaan yang diterima, baik dari sisi gaji yang diterima, kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang konusif, maupun hubungan dengan teman sekerja dan atasan. Dengan indikator (1) Gaji, (2) Peluang Karir, (3) Supervisi, (4) Tunjangan, (5) Pekerjaan, (6) Rekan kerja, dan (7) Komunikasi.

Komitmen Organisasi

Menurut (Koslowsky, 2001) komitmen organisasi adalah *“Organizational Commitment usually involves some aspect of loyalty to the employer;- if an employer has decided to change some work conditions, such as introducing robots or other mechanical devices, the threatened employee may react negatively with a decrease in commitment.”* Komitmen organisasi meliputi aspek loyalitas kepada pimpinan perusahaan; jika pimpinan perusahaan memutuskan untuk mengubah kondisi kerja, seperti menggunakan robot atau alat-alat mekanik yang lain, pegawai yang

merasa terancam posisinya mungkin akan bereaksi negatif dengan cara menurunkan komitmennya terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi menurut (Robbins, Stephen P, Judge, 2013) adalah *“Organizational Commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.”* Komitmen organisasi adalah derajat pegawai dalam mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya mengabdikan dan tujuannya dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mengidentifikasi diri dengan organisasinya. Ia merasa bangga menjadi bagian organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui kerja keras.

Sementara menurut (Furnham, 2006) *“Commitment is about accepting the goals and values of the organization, a willingness to work hard for the organization, and a desire to remain affiliated and loyal to it.”* Komitmen adalah tentang penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk bekerja keras bagi organisasinya dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dan setia terhadap organisasinya.

Definisi komitmen organisasi menurut (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) *“Organizational Commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.”* Komitmen Organisasi adalah keinginan pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi.

Pendapat (Kreitner, Robert, Kinicki, 2010) mengemukakan bahwa *“Organizational Commitment reflect the extent to which an*

individual identifies with an organization and its goals.” Komitmen organisasi mencerminkan segala hal tentang identifikasi individu dengan organisasinya dan tujuannya.

Sementara (Griffin, Ricky W. and Moorhead, 2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai *“Organizational Commitment is a person’s identification with and attachment to an organization.”* Komitmen organisasi adalah identifikasi dan keeratn hubungan seseorang dengan organisasinya. Seseorang yang mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu, dapat dipastikan memiliki keeratn hubungan. Apa yang membuat hubungan individu dengan organisasi terlihat harmonis? Tentu adanya kecocokan atau kesesuaian di antara mereka. Kesesuaian atau kecocokan dapat berupa visi yang sama, tujuan, nilai-nilai, atau harapan yang mirip jika tidak boleh dikatakan sama.

Menurut (Hellriegel & Slocum, 2011) komitmen organisasi adalah *“Organizational Commitment refers to the strength of an employee’s involvement in the organization and identification with it. Strong organization commitment is characterized by a support of and acceptance of the organization’s goals and values; a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and desire to remain with the organization.”*

Komitmen organisasi merujuk pada kekuatan keberpihakan dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang kuat ditandai dengan dukungan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan segala upaya atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap bersama dengan organisasi. Sekali lagi keterlibatan dan identifikasi individu dengan organisasi menjadi

indikasi komitmen pegawai terhadap organisasi atau perusahaannya.

Pendapat (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2008) bahwa "*Organizational Commitment is a sense of identification, involvement, and loyalty expressed by an employee toward the company.*" Komitmen organisasi merupakan rasa keterlibatan, identifikasi dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Rasa keterlibatan dapat dimaknai, pegawai merasa jika organisasi dalam operasionalnya selalu melibatkan pegawainya. Pegawai memiliki tanggung jawab dan menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh serta penuh ketelitian.

Menurut (Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James H, Konopaske, 2012) "*Commitment to organization involves three attitudes: 1) a sense of identification with the organization goals; 2) a feeling of involvement in organization duties; and 3) a feeling of loyalty for the organization.*" Komitmen organisasi terdiri dari tiga sikap: 1) adanya kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi, 2) perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi, dan 3) perasaan loyalitas kepada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah kesetiaan seseorang terhadap organisasi yang diwujudkan dalam perilaku rela berkorban dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi meskipun organisasi dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Indikator kesetiaan yang dimaksud adalah (1) Kesetiaan yang dilandasi ikatan emosi, (2) Kesetiaan yang dilandasi Kebutuhan, dan (3) Kesetiaan yang dilandasi rasa hutang budi terhadap organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah kepala SMA Negeri di DKI Jakarta yang berjumlah 116 orang. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sejumlah 90 kepala sekolah SMA Negeri di DKI Jakarta. Hal ini sesuai dengan *technique Proportional Random Sampling* yang mengakomodir jumlah sampel minimal dihitung dengan rumus yang dikembangkan oleh Slovin. Hasil perhitungan diperoleh 89,92 orang responden, maka dibulatkan menjadi 90 orang.

Pada penelitian ini pendekatan yang akan digunakan adalah kuantitatif, dengan metode survei, dan teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran masing-masing variabel penelitian. Sedangkan analisis inferensial dalam bentuk korelasi dan analisis jalur (*path analysis*) yang didahului dengan uji normalitas dan linearitas regresi. Analisis jalur ini untuk mengetahui besar pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam penelitian ini variabel yang akan diuji korelasinya adalah Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan statistik inferensial. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebar angket kepada unit analisis berkaitan dengan Keadilan Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Komitmen Organisasi (X_3) di SMA Negeri di DKI Jakarta. Metode pengukuran didasarkan pada skala interval dalam kontinum dari Tidak Pernah (1), Jarang (2), Kadang-kadang (3), Sering (4), dan Selalu (5).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi yang dilakukan terlihat bahwa semua hubungan antar variabel signifikan. Terdapat korelasi yang sangat signifikan antara variabel X1 terhadap X2 yang ditunjukkan dengan nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ pada $\alpha = 0,01$ sebesar 2,80. Hasil ini menunjukkan keterkaitan positif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus.

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini adalah:

$$H_0: \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31} > 0$$

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1: Koefisien Jalur dan t_{hitung} Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Ukuran sampel (n)	Koefisien Jalur (p31)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
90	0,253	2,46	1,99	2,63

Ket:

Signifikan ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ pada $\alpha = 0,05$)

Sangat Signifikan ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ pada $\alpha = 0,01$)

Dari hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi (p_{31}) = 0,253. Nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 2,46, sedangkan nilai t_{tabel} untuk $dk = 90$ $\alpha = 0,05$ adalah 1,99. Nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian koefisien jalur signifikan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Pada akhirnya, ketika rasa keadilan dapat diperoleh maka komitmen organisasi kepala SMA Negeri di DKI Jakarta semakin meningkat, (Griffin, Ricky W. and Moorhead, 2014) menyampaikan, *If the organization treats its employees fairly and provides reasonable rewards and job security, its employees are*

more likely to be satisfied and committed. Jika organisasi memperlakukan pegawainya dengan adil dan memberikan penghargaan yang sesuai dan jaminan kerja, para pegawainya akan lebih puas dan komit terhadap organisasi.

Dikuatkan oleh (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) bahwa, *employees who feel a sense of equity are more emotionally attached to their firms and feel a stronger sense of obligation to remain.* Pegawai yang merasa diperlakukan dengan adil, secara emosi akan lebih terikat dengan organisasinya dan memiliki rasa kewajiban yang lebih kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pangaruh yang kuat keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, selama organisasi dapat memberikan jaminan rasa keadilan bagi para

anggotanya. Seperti dikatakan (Ivancevich, John M., Robert Konopaske, 2008) bahwa *Organizational Commitment is a sense of identification, involvement, and loyalty expressed by an employee toward the company.* Komitmen organisasi adalah identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diungkapkan oleh pegawai terhadap perusahaan.

Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini adalah:

$$H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2: Koefisien Jalur dan t_{-hitung} Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Ukuran sampel (n)	Koefisien Jalur (p32)	t _{-hitung}	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
90	0,237	2,30	1,99	2,63

Ket:

Signifikan ($t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ pada $\alpha = 0,05$)

Sangat Signifikan ($t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ pada $\alpha = 0,01$)

Dari hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (p_{32}) = 0,237. Nilai t_{-hitung} yang diperoleh sebesar 2,30, sedangkan nilai t-tabel untuk $dk = 90$ $\alpha = 0,05$ adalah 1,99. Nilai t_{-hitung} > t-tabel, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian koefisien jalur signifikan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini diperkuat oleh (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) bahwa *Job satisfaction has a strong positive effect on Organizational Commitment. People who experience higher levels of job satisfaction tend to feel higher levels of Affective Commitment and higher levels of Normative Commitment. So satisfied employees are more likely to want to stay with the organization.* Kepuasan kerja memiliki

pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen organisasi. Orang yang memiliki tingkat kepuasannya lebih tinggi akan cenderung memiliki tingkat komitmen afektif dan komitmen Normatif yang lebih tinggi juga. Maka, pegawai yang sangat puas terhadap organisasinya kemungkinan akan tetap setia berada didalam organisasi tersebut.

Pada bagian lain (Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, 2015) juga meyakinkan adanya pengaruh positif secara langsung variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi *"if employees are very satisfied with their jobs and experience positive emotions while working, they may perform their jobs better and choose to remain with the company for a longer period of time."* Jika para pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan merasakan emosi positif saat bekerja, sangat mungkin mereka akan bekerja dengan lebih

baik dan memilih untuk tetap setia dengan organisasinya dalam jangka waktu lama.

Hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah:

$$H_0: \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{21} > 0$$

Hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t untuk menguji hipotesis pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3: Koefisien Jalur dan t_{-hitung} Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Ukuran sampel (n)	Koefisien Jalur (p21)	t-hitung	t-tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
90	0,286	2,80	1,99	2,63

Ket:

Signifikan ($t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ pada $\alpha = 0,05$)

Sangat Signifikan ($t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ pada $\alpha = 0,01$)

Dari hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan bantuan program SPSS didapatkan koefisien jalur pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja (p_{21}) = 0,286. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,80, sedangkan nilai t-tabel untuk $dk = 90$ $\alpha = 0,05$ adalah 1,99. Nilai t-hitung > t-tabel, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SMA Negeri di DKI.

Penelitian ini dikuatkan hasil riset (Griffin, Ricky W. and Moorhead, 2014) "*if the organization treats its employees fairly and provides reasonable rewards and job security, its employees are more likely to be satisfied and committed.*" Jika organisasi memperlakukan pegawainya dengan adil dan memberikan penghargaan yang sesuai dan memberi jaminan keamanan kerja, maka para pegawainya akan merasa puas dan

berkomitmen. Sementara (Furnham, 2006) menyatakan "*the perceived equity of pay and promotions, supervision and decision making practices, and perceived quality of supervision. Inevitably, each and all of these can affect job satisfaction.*" Keadilan terhadap gaji yang diterima dan promosi, pengawasan dan pengambilan keputusan, dan kualitas supervisi. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap aspek dan secara keseluruhan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut: (1) Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Artinya, komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan memperbaiki keadilan organisasi. (2) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kepuasan kerja kepala SMA Negeri di DKI Jakarta. (3) Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Maka kepuasan kerja kepala SMA Negeri di DKI Jakarta dapat ditingkatkan dengan memperbaiki keadilan organisasi.

Perbaikan tingkat keadilan organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi kepala SMA Negeri di DKI Jakarta. Keadilan organisasi yang dimaksud dapat ditingkatkan dengan; 1) menugaskan orang-orang yang kompeten dibidangnya untuk melakukan evaluasi kinerja kepala sekolah, 2) Dinas pendidikan harus konsisten dalam menerapkan peraturan-peraturan dan prosedur kerja, 3) Pemberian tunjangan sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab, 4) Kesempatan karir terbuka, transparan, dan berdasarkan kinerja.

Perbaikan derajat kepuasan kerja akan mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi. Kepuasan kerja kepala SMA Negeri DKI Jakarta dapat di tingkatkan dengan; pemberian Kompensasi dan Tunjangan yang memadai, peluang karir, supervisi, tugas yang menantang, hubungan baik dengan guru dan karyawan, komunikasi lancar, konsisten, dan alamiah.

DAFTAR PUSTAKA

Colquitt, Jason A., Conlon, Wesson, Porter, and N. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, No. 3, 425–445.

Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffrey A, and M. J. W. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (Fourth Edi). McGraw-

Hill Education.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>

Furnham, A. (2006). *The psychology of behavior at work: The individual in the organization* (2nd ed.). Routledge.

Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James H, Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Fourteenth). McGraw-Hill/Irwin.

Greenberg, Jerald and Baron, R. A. (2003). *BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS: Understanding and Managing The Human Side of Work* (Eight). Prentice Hall Pearson Education, Inc.

Griffin, Ricky W. and Moorhead, G. (2014). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Managing people and Organizations* (Eleventh). South-Western-Cengage Learning.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. J. (2011). *Organizational Behavior* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan M. T. M. (2008). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill.

Judge, Timothy A., Hulin, Charles L., dan Dalal, R. S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect. A chapter to appear in: S. W. J. Kozlowski (Ed.), The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Oxford University Press.

Koslowsky, M. (2001). Modelling the stress-strain relationship in work settings. In *Modelling the Stress-Strain Relationship*

- in Work Settings*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203024102>
- Kreitner, Robert, Kinicki, A. (2010).
Organizational Behavior (Ninth).
McGraw-Hill/Irwin.
- Robbins, Stephen P, Judge, T. A. (2013).
Organizational Behavior (S. Yagan (ed.);
15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G.,
Osborn, R. N. (2002). *Organizational
Behavior* (Seventh). John Wiley & Sons,
Inc.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction:
Application, Assessment, Cause, and
Consequences*. SAGE Publications. Inc.