

## KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA: PENGUJIAN KETERKAITAN *EQUITY THEORY* DENGAN *WORK OUTCOMES*

Wiyono

Fakultas Ekonomi  
Universitas Sebelas Maret  
Jl. Ir. Sutami 36 A Surakarta 57126  
Telp. (0271) 647481 Fax. (0271) 638143

**Abstract:** *The purpose of this study is to examine relationship between equity theory and work outcomes in educational staff's context. To operationalize these constructs, equity theory was measured by three dimensions of organizational justice, namely procedural, interactional and distributive justice, while organizational outcome was measured by job satisfaction. The result of study shows that all dimensions of organizational justice have significant effect to job satisfaction. Conclusion about relationship between equity theory and work outcomes and recommendations for future research also discussed.*

**Keywords:** *equity theory, work outcomes, organizational justice, job satisfaction*

**Abstrak:** *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara equity theory dengan work outcome di konteks staf pendidikan. Untuk mengoperasionalkan konstruk-konstruk tersebutm equity theory diukur dengan menggunakan 3 dimensi dari keadilan organisasional yaitu, keadilan procedural, keadilan interaksional dan keadilan distributif, sedangkan organizational outcome diukur dengan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua dimensi dari keadilan organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan tentang hubungan antara equity theory dan work outcome serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang juga didiskusikan.*

**Kata Kunci:** *Teori Keadilan, Hasil Pekerjaan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja*

### PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil pekerjaan (*work outcomes*) yang menjadi pusat perhatian para peneliti perilaku organisasional. Robbins (2001) menyatakan bahwa ada dua alasan mengapa kepuasan kerja menjadi pusat perhatian, yaitu keterkaitannya dengan kinerja individual anggota organisasi serta preferensi nilai para peneliti perilaku organisasional yang meyakini bahwa kepuasan kerja mampu memprediksi berbagai hasil pekerjaan lanjutan.

Berdasarkan hasil telaah penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robbins (2001), teridentifikasi setidaknya ada empat konsekuensi dari kepuasan kerja, yaitu produktivitas, tingkat kemangkiran kerja, perputaran kerja, serta perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior, OCB*).

Ditinjau dari pengertian dasarnya, kepuasan kerja adalah suatu sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang diyakini seharusnya.

nya diterima (Hodson, 1991). Salah satu kriteria yang dipakai oleh karyawan untuk perbandingan adalah jumlah yang diterima oleh karyawan lainnya. Teori yang menggambarkan proses perbandingan tersebut dalam ranah konsep perilaku organisasional termasuk ke dalam kumpulan teori-teori motivasi, yakni teori keadilan (*equity theory*). Dalam teori keadilan, para individu membandingkan input dan hasil antara mereka dengan yang lainnya, dan kemudian merespons untuk mengurangi ketidakadilan yang terjadi (Luthans, 1996). Perkembangan pengukuran terakhir mengenai konstruk teori keadilan menunjukkan bahwa konsep keadilan bisa dikategorikan menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Sejumlah penelitian yang menguji keterkaitan antara keadilan distributif dan prosedural dengan kepuasan kerja telah dilakukan sebelumnya, misalnya Aryee et al., (2002); Lam et al. (2002); McFarlin & Sweeney (1992), (Lowe & Vodanovich (1995) serta Moorman (1991). Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh Fong & Shaffer (2001); Lamertz (2002); serta Moorman (1991). Dari hasil kajian tersebut terlihat bahwa yang menguji pengaruh ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baru dilakukan oleh Moorman (1991) dengan mengambil *setting* sampel karyawan televisi kabel. Mengingat masih sangat jarang penguji ketiga dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, maka penguji di waktu dan tempat yang berlainan menjadi agenda yang penting untuk menguji tingkat kemampuan generalisasi keberlakuan hubungan kedua konstruk tersebut. Pemilihan guru SLTP dan SLTA sebagai responden dimaksudkan untuk keperluan generalisasi juga, mengingat peneliti belum menemukan penelitian tersebut dengan sampel guru/staf pengajar sekolah lanjutan.

#### **Telaah Pustaka dan Perumusan Hipotesis.**

Cropanzano dan Greenberg (Saunders et al., 2002) menyatakan bahwa keadilan distributif adalah keadilan *outcome* yang diterima anggota organisasi sebagai hasil dari keputusan tertentu. Dengan bahasa lain, keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan persepsi pekerja akan keadilan *outcome* yang diterimanya

merupakan topik awal penelitian-penelitian mengenai keadilan di *setting* organisasi. Teori keadilan distributif menggunakan asumsi bahwa pekerja hanya menaruh perhatian pada *outcome*, seperti: gaji, *reward*, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab lainnya.

Penelitian pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja telah dilakukan terhadap pegawai tetap di sebuah instansi pemerintah di India oleh Aryee et al., (2002); karyawan bank (Lam et al., 2002; McFarlin & Sweeney, 1992), karyawan universitas; (Lowe & Vodanovich, 1995); Karyawan televisi kabel (Moorman, 1991); serta mahasiswa MBA (Pillai, 1999). Hasil penelitian-penelitian tersebut mayoritas menunjukkan adanya pengaruh positif keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut: H1: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Greenberg (Lee, 2002) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah berkaitan dengan persepsi keadilan dari prosedur yang digunakan untuk dan proses untuk sampai pada sebuah keputusan. Prosedur dan proses yang adil juga mempunyai kecenderungan untuk memoderasi dampak reaksi negatif yang muncul dari keputusan yang menghasilkan *outcome* yang tidak diinginkan pekerja. Pengaruh keadilan prosedural disebut juga sebagai pengaruh proses yang adil (*fair process effect*) karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan penerimaan *outcome* bahkan ketika *outcome* tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders et al., 2002). Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penilaian seseorang mengenai adil/tidaknya proses atau prosedur tertentu dikelompokkan menjadi dua, antara lain: faktor struktural dan sosial. Keadilan prosedural yaitu keadilan atas prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* yang diterima pekerja ((Moorman, 1991) adalah merupakan aspek struktural dari keadilan.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya Aryee et al., (2002); Lam et al., (2002); Lowe & Vodanovich (1995); Moorman (1991); Moorman

et al., (1993); McFarlin & Sweeney (1992); walau pun penelitian-penelitian tersebut mengambil seeting responden yang berbeda, hasil berbagai penelitian tersebut menunjukkan dukungan pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut: H2: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Bies dan Moag (Beugre, 1998) menyatakan bahwa keadilan interaksional didefinisikan sebagai kualitas perlakuan interpersonal yang diterima pekerja selama pengimplementasian prosedur tertentu oleh pihak yang berwenang. Kualitas perlakuan yang diterima bawahan dari interaksi sosial yang terjadi sehari-hari dengan atasannya dapat mencerminkan informasi mengenai status/kedudukan sosialnya. Oleh karena itu, pekerja sangat mementingkan keadilan interaksional. Cara pekerja diperlakukan selama perubahan organisasi bahkan ditemukan berpengaruh pada persepsi keadilan proses (Saunders et al., 2002).

Lind dan Tyler (Lee, 2000) menyatakan bahwa pekerja mementingkan keadilan interaksional dapat dijelaskan dengan Group Value Model. Group value model mempunyai asumsi bahwa dalam jangka panjang, pekerja mempunyai kepentingan untuk mempertahankan hubungan sosialnya dengan pihak pemegang otoritas atau institusi. Menurut model ini penilaian keadilan interaksional tidak didasarkan pada outcome yang menguntungkan karena yang menjadi persoalan utama pekerja adalah mempertahankan keberlanjutan hubungan sosialnya sehingga Tyler et al. (Tyler, 1987) menyebutnya dengan value-expressive.

Sebagai konstruk yang teridentifikasi paling akhir, belum banyak penelitian yang menguji pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Fong & Shaffer (2001); Lamertz (2002); serta Moorman (1991) menunjukkan konsistensi dukungan pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis tiga dirumuskan sebagai berikut: H3: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pengajar pada SLTP dan SLTA di Kabupaten Karanganyar, berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, jumlah guru sekolah lanjutan di Kabupaten Karanganyar terdapat 2346. Teknik sampling yang dipakai adalah *multistage sampling*. Tahap pertama, nama-nama sekolah dikelompokkan ke dalam kategori negeri dan swasta, kemudian dipilih secara acak. Tahap dua, sub populasi pada sekolah-sekolah terpilih diseleksi berdasarkan *proportional random sampling*, sehingga terpilih 500 responden. Dari 500 daftar pertanyaan penelitian yang disebar, 332 kembali (response rate sebesar 64 persen). Dari jumlah tersebut, 15 kuesioner tidak bisa dipakai, karena identitasnya tidak jelas, atau ada sebagian pertanyaan yang tidak dijawab, sehingga jumlah daftar pertanyaan yang bisa digunakan sebesar 317.

Konstruk yang diperlakukan sebagai anteseden dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional, yaitu persepsi bawahan mengenai keadilan perlakuan yang diterimanya dari seluruh elemen organisasi. Konstruk ini terdiri dari tiga variabel, yaitu: (a) Keadilan distributif, adalah persepsi keadilan mengenai hasil yang diterima karyawan dari organisasi tempat bekerja. Variabel ini diukur dengan *distributive justice index* yang terdiri dari lima butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Price dan Mueller (Moorman, 1991) dengan skala Likert lima titik, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), (b) Keadilan Prosedural, adalah persepsi keadilan mengenai kebijakan dan prosedur yang dipakai organisasi untuk membuat keputusan. Variabel ini diukur dengan tujuh butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Leventhal (Moorman, 1991) dengan skala Likert lima titik, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), (c) Keadilan interaksional adalah persepsi keadilan dalam interaksi antara seorang karyawan dengan atasannya, dibandingkan dengan atasan dengan karyawan lainnya. Variabel ini diukur dengan enam butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Moorman (1991)

dengan skala Likert lima titik, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah pernyataan yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Variabel ini diukur dengan *Job Diagnostic Survey* (JDS) terdiri dari 14 pertanyaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (Lee, 2000) dengan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak memuaskan, hingga 5) sangat memuaskan.

Berhubung konsep yang diuji adalah variabel perilaku yang bersifat laten, maka diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas konstruk dilakukan dengan analisis faktor. Uji reliabilitas dipakai koefisien *cronbach alpha* (Sekaran, 2001). Skor faktor yang dihasilkan dipakai sebagai data final yang dianalisis dengan regresi linear berganda. Normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, sedangkan uji asumsi klasik dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mendeteksi multicollinearity, serta hasil scatter plot persamaan regresi untuk mendeteksi homoskedastisitas (Ghozali, 2001).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Kelayakan Instrumen

Uji validitas terhadap konstruk keadilan organisasional dan kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada tabel 1. Untuk konstruk keadilan organisasional sebagaimana terlihat pada tabel 1 (A) menunjukkan bahwa analisis faktor menghasilkan tiga faktor, yang merupakan representasi dari variabel-variabel keadilan distributif (kolom 3), keadilan interaksional (kolom 2), serta keadilan prosedural (kolom 1). Hal ini bisa dijelaskan bahwa konstruk mengenai tiga dimensi keadilan organisasional ternyata berlaku umum, baik untuk *setting* budaya barat maupun budaya timur.

Tabel 1 (B) menunjukkan hasil uji validitas konstruk pada *Job Diagnostic Survey* (JDS) sebagai indikator variabel kepuasan kerja. Hasil analisis faktor terhadap JDS menunjukkan bahwa item-item yang digunakan untuk membangun konstruk kepuasan kerja ternyata menunjukkan adanya dua masalah, yaitu: (1) terdapat pelanggaran kaidah unidimensionalitas (Ferdinand, 2002) terbukti bahwa terbentuk faktor lebih dari satu. Penyelesaiannya adalah memilih faktor

**Tabel 1. Hasil Analisis Faktor Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja**

A. KEADILAN ORGANISASIONAL			B. KEPUASAN KERJA		
Item	Komponen		Item	Komponen	
	1	3		1	2
DJ1		.606	SAT1	.626	
DJ2		.748	SAT2	.611	
DJ3		.724	SAT3	.688	
DJ4		.737	SAT4		
DJ5		.588	SAT5	.733	
IJ1	.675		SAT6		.676
IJ2	.677		SAT7		.777
IJ3	.786		SAT8	.725	
IJ4	.672		SAT9	.782	
IJ5	.695		SAT10		.574
PJ1	.647		SAT11	.557	
PJ2	.702		SAT12		
PJ3	.732		SAT13		
PJ4	.663		SAT14	.593	
PJ5	.721				
PJ6	.743				
PJ7	.687				

Sumber: data primer yang diolah

yang memiliki cakupan item pertanyaan paling banyak, yaitu faktor 1, sehingga pertanyaan SAT6, SAT7, serta SAT10 yang membangun faktor lain dikeluarkan dari analisis. (2) Terjadi beberapa item pertanyaan yang loading factor nya di bawah 0,5, yakni SAT4, SAT12, dan SAT13. Item-item pertanyaan tersebut juga dikeluarkan dari analisis, sehingga *factor score* untuk kepuasan kerja terbentuk dari nilai komposit item-item pada faktor pertama.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa keempat variabel yang dipakai dalam pengujian model memiliki koefisien *cronbach alpha* sebagaimana terlihat pada tabel 2 adalah sebagai berikut, keadilan distributif (0,8116); keadilan interaktif (0,8641); keadilan prosedural (0,9021); serta kepuasan kerja (0,8406). Berdasarkan kategorisasi Nunnally (Sekaran,2001), maka reliabilitas keempat variabel tersebut adalah baik.

**Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4
1. Keadilan Prosedural	3,566	.701	<b>(.8116)</b>	.000	.000	.000
2. Keadilan Interaksional	3,962	.636		<b>(.8641)</b>		
3. Keadilan Distributif	3,670	.690			<b>(.9021)</b>	
4. Kepuasan Kerja	3.587	.528	.366**	.400**	.313**	<b>(.8406)</b>

\*\*  $p \leq 0.001$

N =314

Sumber: data primer yang diolah

### Pengujian Normalitas dan Asumsi Klasik

Hasil uji kolmogorov-smirnov keempat variabel, *p-value* nya adalah sebagai berikut: keadilan distributif ( $r = 0,042$ ); keadilan interaksional ( $r = 0,037$ ); keadilan prosedural ( $r = 0,634$ ); serta kepuasan kerja ( $r = 0,243$ ). Nurgiyantoro et al. (2000) menyatakan bahwa data variabel dinyatakan normal apabila *p-value* kolmogorov-smirnov di atas 0,05, dan mendekati normal jika di atas *p-value* 0,01. Dengan demikian variabel keadilan distributif dan interaksional distribusi datanya mendekati normal, sedangkan variabel keadilan prosedural dan kepuasan kerja datanya berdistribusi normal. Dengan demikian uji parametrik bisa diberlakukan pada model penelitian ini.

Asumsi klasik yang diuji dalam penelitian ini adalah multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Uji autokorelasi tidak dilakukan karena sifat data yang bukan time series. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat indeks variance inflation factor (VIF) yang dihasilkan dari persamaan regresi, sedangkan uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat

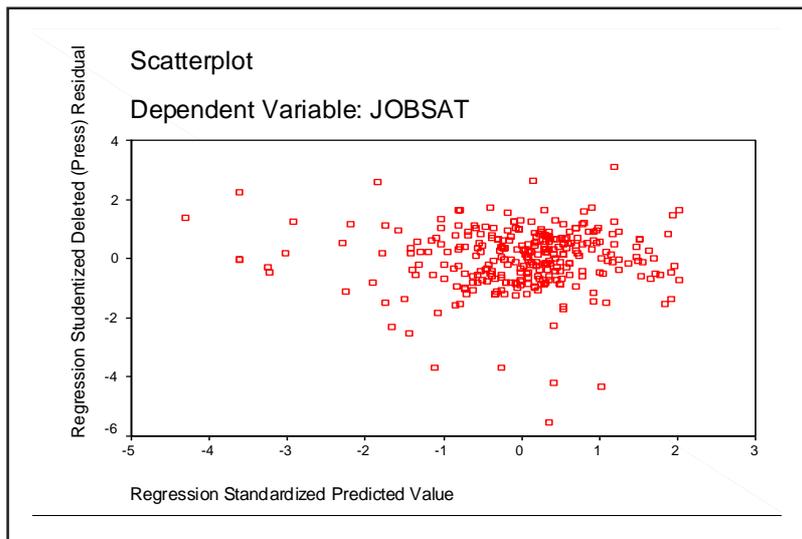
grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) (Gozali,2001). Indeks variance inflation factor hasil regresi sebagaimana terlihat pada tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen mempunyai VIF = 1.000. Hal ini menandakan bahwa di antara variabel independen tidak terjadi autokorelasi, karena tidak ada satu pun variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (Gozali,2001). Hal tersebut diperkuat oleh hasil korelasi antara variabel independen adalah 0.000, yang berarti masing-masing variabel independen mengukur hal yang berbeda.

Hasil uji heteroskedastisitas melalui uji regresi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), hasilnya terlihat pada gambar 1. Berdasarkan *scatter plot* yang dihasilkan dari regresi tersebut, terlihat bahwa tidak ada pola tertentu pada grafik tersebut, sehingga disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian persyaratan psikometrika (validitas dan reliabilitas) serta ekonometrika (asumsi klasik) sebagai persyaratan untuk analisis regresi pada data perilaku bisa dipenuhi dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh keadilan organisasional sebagai manifestasi dari teori keadilan (*Equity Theory*) terhadap kepuasan kerja sebagai salah satu manifestasi dari hasil organisasional (*work outcomes*). Hasil regresi berganda yang dilakukan terhadap data pengajar sekolah lanjutan di Kabupaten Karanganyar terlihat pada tabel 3.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa koefisien determinasi hasil persamaan regresi adalah 0,388, yang berarti pengaruh dimensi-dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja para guru sekolah lanjutan di Kabupaten Karanganyar adalah sebesar 39 persen, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang di luar model penelitian. Demikian juga nilai F hitung signifikan pada  $p = 0,000$



sumber: data primer yang diolah

**Gambar 2. Diagram Pencar Pengujian Heteroskedastisitas**

**Tabel 3. Hasil Ringkasan Analisis Regresi Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Prediktor	Standardized $\beta$	t	Prob.	VIF
1. Keadilan Prosedural	.368	8.331	.000	1.000
2. Keadilan Interaksional	.402	9.101	.000	1.000
3. Keadilan Distributif	.314	7.121	.000	1.000

Adj.  $R^2 = .388$

F = 67.339 (prob. = 0.000)

Sumber: data primer diolah

### Hipotesis 1

Pengaruh positif keadilan distributif terhadap kepuasan kerja para guru merupakan hipotesis 1 yang hendak diuji. Ringkasan hasil analisis regresi sebagaimana terlihat pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai standardized beta

adalah sebesar 0,314 dan signifikan pada  $p \leq 0,000$ , sehingga hipotesis 1 didukung dalam penelitian ini. Dengan demikian, item-item keadilan distributif yang meliputi: keadilan penghargaan berdasarkan tanggungjawab yang diemban para guru, banyaknya pengalaman,

banyaknya usaha yang dicurahkan terhadap sekolah, tingkat keberhasilan pekerjaan yang diembankan, serta tingkat tekanan dan gangguan kerja merupakan prediktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja para guru.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Aryee *et al.*, (2002); Lam *et al.*, 2002; McFarlin & Sweeney, (1992), Lowe & Vodanovich, (1995); Moorman, (1991); serta Pillai *et al.*, (1999). Seberapa baik keadilan distributif yang dipersepsikan para guru berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah mengalokasikan tugas dan penghargaan akan menentukan tingkat kepuasan kerja para guru.

### Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan ringkasan hasil regresi sebagaimana terlihat pada table 3, terlihat bahwa nilai *standardized beta* adalah sebesar 0,368 dan signifikan pada  $p = 0,000$ . Dengan demikian hipotesis 2 didukung dalam penelitian ini. Fakta ini menunjukkan bahwa seberapa tinggi persepsi keadilan yang dirasakan para guru sekolah lanjutan di Kabupaten Karanganyar mengenai prosedur yang didesain untuk: (1) mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan; (2) menentukan keputusan yang menarik dan menantang; (3) mempertimbangkan seluruh aspek yang terkena dampak pengambilan keputusan; (4) menciptakan standar sehingga keputusan bisa dibuat secara konsisten; (5) memperhatikan pertimbangan seluruh pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan; serta (6) umpanbalik yang bermanfaat berkaitan dengan implementasi keputusan; serta melayani permintaan klarifikasi atau informasi tambahan tentang keputusan yang diambil berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.

Signifikannya pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aryee *et al.*, (2002); Lam *et al.*, (2002); McFarlin & Sweeney, (1992), Lowe & Vodanovich, (1995); Moorman, (1991); serta Pillai, (1999). Fenomena

tersebut menunjukkan bahwa seberapa adil prosedur yang diberlakukan organisasi atau atasan berkaitan dengan perlakuannya terhadap para guru merupakan prediktor yang berarti untuk menciptakan kepuasan para guru.

### Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Berdasarkan ringkasan hasil regresi sebagaimana terlihat pada table 3, terlihat bahwa nilai *standardized beta* adalah sebesar 0,402 dan signifikan pada  $p = 0,000$ . Dengan demikian hipotesis 3 didukung dalam penelitian ini. Perhatian atasan terhadap pendapat para guru, kemampuan menekan bias personal atasan, umpanbalik dan konsekuensi hasil keputusan atasan terhadap para guru, keramahan dan perhatian personal, perhatian terhadap hak sebagai guru, serta pembelaan terhadap kebenaran merupakan elemen konstruk keadilan interaksional yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para guru.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Moorman (1991); Shaffer (2001); serta Lamertz (2002). Fakta ini menunjukkan bahwa seberapa tingkat keadilan interaksional yang dipersepsikan para guru sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka.

Jika dilihat dari besarnya kontribusi pengaruh masing-masing dimensi keadilan organisasional, dimensi keadilan interaksional memiliki pengaruh yang paling besar di-bandingkan kedua dimensi keadilan organisasional lainnya. Hal serupa juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Moorman (1991). Fenomena ini bisa dijelaskan bahwa faktor interaksi merupakan kontributor paling dominan dalam menjelaskan pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mencoba menguji keterkaitan teori keadilan (*equity theory*) dengan hasil pekerjaan (*work outcomes*). Dalam operasionalisasinya, teori keadilan dimanifestasikan ke dalam tiga variabel, keadilan prosedural, interaksional dan distributif. Manifestasi

konstruk hasil pekerjaan yang dipakai dalam penelitian adalah kepuasan kerja. Tujuan transendental penelitian ini adalah untuk menguji kemampuan generalisasi keterkaitan salah satu teori motivasi dengan hasil pekerjaan dalam konteks masyarakat ketimuran. Dengan didukungnya seluruh hipotesis dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa konsep keadilan organisasional dan kepuasan kerja mempunyai tingkat generalisasi yang tinggi, baik dalam *setting* masyarakat barat, tempat teori ini muncul dan berkembang, maupun *setting* budaya timur.

Manfaat riil penelitian ini bagi para pengelola sekolah menengah adalah keadilan organisasional merupakan prediktor penting untuk membangun kepuasan kerja para guru. Di antara ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut, keadilan interaksional merupakan dimensi terkuat yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Saran bagi penelitian selanjutnya, hendaknya variabel yang mewakili hasil pekerjaan diperluas tidak hanya kepuasan kerja, tetapi juga komitmen organisasional, produktivitas, keinginan untuk pindah, tingkat kemangkiran, serta *organizational citizenship behavior* (Robbins, 2001).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I., 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Menggunakan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X., 2002. Trust as Mediator of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Beugre, C.D. (1998). Implementing business process reengineering: the role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (3), 347-360.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang: BP Undip.
- Hodson, R., 1991. Workplace Behaviors: Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs." *Work and Occupations*, 18 (3): 271-290
- Lam, S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S., 2002. Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lee, H.R., 2000. An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. *Unpublished Ph.D. Dissertation*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia
- Lowe, R.H., Vodanovich, S.J., 1995. A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictor of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1): 99-114.
- Luthans, F., 1996. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Book Companion.
- Moorman, R.H., 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- McFarlin, D.B. dan Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as a predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Nurgiyantoro, B., Gunawan, Marzuki., 2000. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pillai, R., Scandura, T.A., Williams, E.A., 1999. Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4) 763-779.

- Robbins, S.P., 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International Inc.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. dan Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: An Exploration through an organizational justice framework. *Irish Journal of Management*, 23 (1), 85-101.
- Sekaran .(2001). *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tyler, T.R. (1987). Condition leading to value expressive effects in judgements of procedural justice: A test of four model. *Journal Personality and Social Psychology*, 52 (2), 333-344.