

## KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI YANG BERDAMPAK PADA KOMITMEN ORGANISASI

Catur Martian Fajar & A. Rohendi

Fakultas Ekonomi, Universitas BSI Bandung & Pascasarjana

Univesitas BSI Bandung

catur.cmf@bsi.ac.id & acep.aph@bsi.ac.id

***Abstract-** This study aims to determine the effect of organizational justice, job satisfaction, and empowerment of employees on organizational commitment On Education and Training Center Geology Bandung. The independent variable in this study is organizational justice, job satisfaction, and employee empowerment, as well as the dependent variable in this study is the organization's commitment method used in this research is descriptive verification with quantitative approach. Based on a statistical test can know that justice organization partially significant effect on organizational commitment. Based on a statistical test can know that variable of organizational justice, job satisfaction, and employee empowerment partially or simultaneously has a significant influence on organizational commitment. Based on the research results in improving organizational commitment, the Center for Education and Training Geological need to determine human resource planning strategy through organizational justice, job satisfaction, and employee empowerment.*

***Keywords:** Organizational Justice, Job satisfaction, employee empowerment, Organizational Commitment*

***Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasi Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai, serta variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan uji statistika yang dilakukan dapat diketahui bahwa keadilan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uji statistika yang dilakukan dapat diketahui bahwa variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian maka dalam meningkatkan komitmen organisasi, maka Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi perlu menentukan strategi perencanaan sumber daya manusia melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai.*

***Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, kepuasan Kerja, Pemberdayaan pegawai, Komitmen Organisasi*

## A. PENDAHULUAN

Aparatur pemerintah memiliki fungsi yang sangat penting bagi Negara yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik dalam mencapai tujuan nasional. Sumber daya manusia di Indonesia dari segi besarnya penduduk sangatlah potensial, tetapi hal tersebut belum diimbangi dengan mutu yang baik sehingga menjadi kendala dalam berjalannya pembangunan.

Secara umum sistem manajemen PNS memiliki sejumlah kelemahan mendasar antara lain: (1) lebih menonjolkan sisi administratif dari pada sisi manajemen khususnya manajemen sumber modern; (2) lebih bersifat sentralistis sehingga kurang mengakomodasikan nilai efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi dari masing-masing instansi baik di pusat maupun daerah; (3) tidak terdapat prinsip *check and balance* dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian sehingga mendorong terjadinya duplikasi baik di tingkat pusat maupun di daerah yang akhirnya menghambat prinsip akuntabilitas; (4) kurang didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang memadai sehingga berpengaruh negatif pada proses pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian; (5) tidak mampu mengontrol dan mengaplikasikan prinsip sistem merit secara tegas; (6) tidak memberi ruang atau dasar hukum bagi pengangkatan pejabat non karier; (7) tidak mengakomodasikan dengan baik klasifikasi jabatan dan standar kompetensi sehingga berpengaruh negatif terhadap pencapaian kinerja organisasi dan individu; (8) keberadaan Komisi Kepegawaian Negara kurang independen dan tidak jelas kedudukannya. Keban (2004:17)

Dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan komitmen organisasi yang baik. Komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang paling penting untuk kelangsungan hidup dan stabilitas pengembangan organisasi. (Phipps, 2013:110) menjelaskan bahwa komitmen ditandai oleh tiga faktor, yaitu (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan (3) keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Selain faktor kepuasan kerja dan keadilan organisasi, pemberdayaan pegawai juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Pemberdayaan sebagai sebuah kekuatan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas semangat pegawai dalam melayani masyarakat. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Pemberdayaan pegawai adalah memberikan kewenangan atau kekuasaan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan yang termasuk ke dalam prosedur pekerjaan mereka. Manajemen memberikan kewenangan terbatas kepada pegawai tetapi juga meminta pegawai untuk mengambil risiko dan menunjukkan tanggung jawab yang besar (Nesan dan Holt, 1999; Sharif et al, 2011:1619).

Pemberdayaan pegawai menyadari bahwa keberadaan mereka dihargai dalam organisasi mereka dan meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi, pembentukan kebijakan organisasi hanya dilakukan oleh atasan. Terkadang dalam hal ini masih sulitnya pegawai dalam memberikan masukan dan saran bagi kelangsungan organisasi. Dalam hal ini masih terdapat senioritas yang diterapkan pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi, dimana tidak semua pegawai memiliki kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam terselenggaranya kebijakan pada organisasi.

**I. Komitmen Organisasi**

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Terdapat 3 dimensi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer and Allen. Meyer and Allen dalam Shurbagi (2014:129), "*Asserted that these three dimensions of commitment is a psychological state which describe as characterizes the employee's relationship with the organization, and the implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization. However, it is clear that the nature of the psychological states differ*". Dapat diketahui bahwa komitmen menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasinya yang akan menyebabkan keputusan yang diambil pegawai dalam meneruskan pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Ketiga dimensi itu adalah *affective commitment, continuance commitment and normative commitment*

a. *Affective Commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif mengacu pada pegawai keterikatan emosional dengan identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang kuat akan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya (Meyer & Allen; Shurbagi, 2014:129). Alasan yang paling penting untuk ingin tetap bekerja dalam suatu organisasi terkait dengan kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan mereka di tempat kerja (Hackman & Oldham; Shurbagi, 2014:129). Allen dan Meyer dalam Shurbagi (2014:129) telah menyarankan dari keterikatan afektif untuk membagi organisasi ke dalam empat kategori: karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural.

b. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

c. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut

**2. Keadilan Organisasi**

Menurut Masterson, et al. dalam (Cropanzano, et al; McDowall and Fletcher; Elamin and Alomaim, 2011:39), "*Organizational justice is typically conceptualized with three components: distributive, procedural, and interactional justice*". Menyatakan

bahwa keadilan organisasi biasanya dikonsepsi dengan tiga komponen: distributif, prosedural, dan keadilan interaksional.

a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif mengacu pada persepsi pegawai terhadap keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi individu dari keadilan yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil. Misalnya, kinerja pegawai dievaluasi oleh seseorang sangat akrab dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Ketika pekerja menganggap keadilan prosedural tinggi, mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Tetapi jika para pekerja merasa ketidakadilan prosedural, mereka cenderung menarik diri dari kesempatan untuk berpartisipasi, untuk kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil.

c. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode yang menceritakan bagaimana untuk melakukan sesuatu dan apa yang harus dilakukan orang-orang dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Najafi (2011:5242), "*High employee satisfaction is important to managers who believe that an organization has a responsibility to provide employees with jobs that are challenging and*

*intrinsically rewarding*" Menyatakan bahwa kepuasan pegawai yang tinggi sangat penting untuk manajer yang percaya bahwa suatu organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyiapkan pegawai dengan pekerjaan yang menantang dan berharga.

4. Pemberdayaan Pegawai

Menurut Schessinger and Heskett dalam (Conger and Kanungo; Bowen and Lawler; Karim and Rehman 2012:96), "*Empowerment can be defined in various ways but majority of the agreed that basic element of empowerment includes providing employees discretion and latitude regarding certain job related functions*". Menyatakan bahwa pemberdayaan dapat didefinisikan dalam berbagai cara, tetapi sebagian besar sepakat bahwa unsur dasar pemberdayaan adalah mengatur kebijakan untuk pegawai mengenai pekerjaan yang terkait.

Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh Nesan and Holt dalam Sharif et al. (2013:1619) yang menyatakan bahwa, "*Empowerment of employees is giving the authority or power to take part in decision making, which belong to their job procedure and action. Management gives limited authority but also ask the employees to take risk and show great responsibility*". Menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai adalah memberikan kewenangan atau kekuasaan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, yang termasuk ke prosedur pekerjaan mereka dan tindakan. Manajemen memberikan kewenangan terbatas tetapi juga meminta pegawai untuk mengambil risiko dan menunjukkan tanggung jawab yang besar.

5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

a. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada

- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.
- b. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.
- c. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.
- d. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

**B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada pusdiklat Geologi Bandung. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus. Pengambilan data dilakukan pada seluruh pegawai Pusdiklat Geologi Bandung yaitu sebanyak 86 pegawai.

**C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**I. Hasil**

**a. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Diduga keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung, karena dugaan tersebut peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua pihak dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Semua  $\beta = 0$  : Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

HI : Semua  $\beta \neq 0$  : Keadilan organisasi berpengaruh terhadap

komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji-t yang diperoleh melalui tabel seperti yang tercantum pada Tabel I. berikut ini:

**Tabel I.**  
**Hasil Uji Parsial Variabel Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	21.716	4.741		4.581	.000
1 keadilan organisasi	.484	.057	.679	8.475	.000

Berdasarkan data keluaran software SPSS seperti disajikan pada Tabel I. diperoleh nilai t hitung variabel keadilan organisasi sebesar 8.475. Karena nilai t hitung (8.475) lebih besar dari t tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa keadilan organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

**b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung, karena dugaan tersebut peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua pihak dengan rumusan hipotesis sebagai berikut: Ho : Semua  $\beta = 0$  : kepuasan

kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. H2 : Semua  $\beta \neq 0$  : kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji-t yang diperoleh melalui tabel seperti yang tercantum pada Tabel 2.

Tabel 2.  
Hasil Uji Parsial Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	33.836	4.669		7.247	.000
I keadilan organisasi	.326	.054	.548	6.005	.000

Berdasarkan data keluaran *software* SPSS seperti disajikan pada Tabel 2 diperoleh nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 6.005. Karena nilai t hitung (6.005) lebih besar dari t tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

#### c. Pengaruh Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi

Diduga pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung, karena dugaan tersebut peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua pihak dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:  $H_0$  : Semua  $\beta = 0$  : Pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh terhadap komitmen

organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. H3 : Semua  $\beta \neq 0$  : Pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji-t yang diperoleh melalui tabel seperti yang tercantum pada Tabel 3. berikut ini:

Tabel 3.  
Hasil Uji Parsial Variabel Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi

Model	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	16.020	4.892		3.274	.002
I keadilan organisasi	.471	.050	.715	9.375	.000

Berdasarkan data keluaran *software* SPSS seperti disajikan pada Tabel 3 diperoleh nilai t hitung variabel pemberdayaan pegawai sebesar 9.375. Karena nilai t hitung (9.375) lebih besar dari t tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa pemberdayaan pegawai yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusdiklat Geologi Bandung.

#### d. Pengaruh Keadilan Organisasi, kepuasan kerja, dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi

Pengujian secara simultan bertujuan untuk membuktikan apakah keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Semua  $\beta = 0$  : keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara simultan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.

H4 : Semua  $\beta \neq 0$  : keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung

Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji-F yang diperoleh melalui tabel anova seperti yang tercantum pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4.

Hasil Uji Parsial Variabel Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi ANOVA\*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2545.034	3	848.345	38.651	.000 <sup>b</sup>
Residual	1799.822	82	21.949		
Total	4344.855	85			

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat nilai F hitung dari hasil pengolahan data sebesar 38,651 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai F dari Tabel Dari tabel F pada  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan (n-4) diperoleh nilai F tabel sebesar 2.7145. Karena F hitung (38,651) lebih besar dari F tabel (2.7145) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung

**2. Pembahasan**

Perubahan-perubahan dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia menuntut sumber daya manusia untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi. Perubahan ini mencakup keragaman angkatan kerja yang terus berkembang, perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, dan perubahan-perubahan dalam dunia kerja seperti pergeseran arah masyarakat dan berkembangnya pendidikan. Dalam persaingan, sumber daya manusia yang menjadi kunci utama untuk bersaing. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi juga sangat penting dilakukan dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Strategi-strategi semakin tergantung pada soal memperkuat ketanggapan organisasi dan pada pembentukan tim kerja yang setia. Banyak ahli telah menekankan peran strategik yang mengikat para karyawan dalam membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam meningkatkan kinerjanya, setiap organisasi perlu memperhatikan kinerja individu yang ada dalam organisasi tersebut.

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan tingkat komitmen pegawai pada organisasi, dalam merencanakan pengembangan karir pegawai tentu saja perlu dibarengi oleh kebijakan-kebijakan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Jika dalam suatu organisasi jalur karir yang ditetapkan oleh organisasi tidak sesuai dengan jalur karir yang dirancang oleh pegawai, maka kemungkinan besar akan terjadi intensi pemberhentian yang

tinggi. Tetapi jika pengembangan karir pegawai dalam suatu organisasi tersebut dikatakan baik, maka kemungkinan pegawai tersebut akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Dalam hal ini perlu ditetapkan kebijakan-kebijakan yang menguntungkan dan adil bagi seluruh pegawai.

1. Keadilan organisasi yang diterapkan pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung keadilan interaksional memiliki nilai yang paling baik jika dibandingkan dengan dimensi yang lainnya yaitu sebesar 79,77% atau dapat dikatakan dalam kategori tinggi. Proporsi kedua yaitu adalah keadilan procedural dengan capaian skor aktual sebesar 74,88%, dan proporsi selanjutnya yaitu keadilan distributif dengan capaian skor aktual 66,51%. Kebijakan serta aturan yang diterapkan pada organisasi sudah dirasa adil oleh sebagian besar pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Namun masih banyak pula pegawai yang menjawab ragu-ragu, dalam hal ini organisasi perlu memberikan pendekatan yang baik kepada pegawai agar pegawai memiliki persepsi yang baik kepada suatu organisasi mengapa kebijakan itu memang harus diterapkan tanpa memihak atau mendiskriminasi pegawai lainnya.
2. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa rata-rata kisaran skor sktual mencapai 60%-85%, hal tersebut mengindikasikan baiknya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. dalam hal ini banyak faktor yang menyebabkan kepuasan kerja seperti motivasi, gaya kepemimpinan, pelatihan, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan lain-lain. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung menuntut untuk terus

melakukan pelatihan dan pengembangan karir pegawainya hal tersebut dikarenakan fungsi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung sebagai lembaga pelatihan menuntut kompetensi pegawainya yang terus berkembang. Selain itu, pengembangan karir pada PNS sudah dirancang dengan jelas oleh pemerintah mengenai aturan dan kenaikan pangkat atau golongan.

3. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel pemberdayaan pegawai dapat diketahui bahwa skor aktual sebesar 75,58%, hal tersebut termasuk kedalam kategori baik atau tinggi. Pemberdayaan pegawai pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dimana fungsi pegawai sebagai penggerak kegiatan operasional organisasi harus berjalan sesuai dengan peraturan yang diterapkan oleh perusahaan. Pada sebagian kasus terdapat cukup banyak responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju mengenai keterlibatan dalam setiap pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, pada prinsipnya wewenang dalam pengambilan keputusan memang berada pada level tertinggi hierarki manajemen namun masukan dan kritikan pegawai merupakan hal yang bisa dipertimbangkan oleh organisasi untuk memberikan umpan balik yang sesuai.
4. Berdasarkan hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa pegawai pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan hal paling penting dalam menentukan baiknya kinerja pegawai tersebut. Pada beberapa pertanyaan dapat diketahui mayoritas responden mengungkapkan bangga bekerja pada organisasi ini. Dalam implementasi



- visi misi organisasi tentu harus didukung oleh seluruh lapisan yang ada pada organisasi tersebut.
5. nilai  $t$  hitung variabel kepuasan kerja sebesar 6.005. Karena nilai  $t$  hitung (6.005) lebih besar dari  $t$  tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini aturan yang diberlakukan secara adil kepada seluruh pegawai akan memberikan persepsi yang baik pada organisasi tersebut dengan demikian akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung.
  6. Nilai  $t$  hitung variabel kepuasan kerja sebesar 6.005. Karena nilai  $t$  hitung (6.005) lebih besar dari  $t$  tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan sikap loyal pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja. Hal tersebut akan mengakibatkan pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi pula.
  7. nilai  $t$  hitung variabel pemberdayaan pegawai sebesar 9.375. Karena nilai  $t$  hitung (9.375) lebih besar dari  $t$  tabel (1.988) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa pemberdayaan pegawai yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini setiap pegawai perlu diberikan penghargaan untuk ikut terlibat dalam suksesnya suatu organisasi. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk terwujudnya akuntabilitas serta transparansi pada organisasi sektor publik.
  8. nilai  $R$ -Square sebesar 0,586, hasil ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 58,6% dan sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Berdasarkan tabel anova dapat dilihat nilai  $F$  hitung dari hasil pengolahan data sebesar 38,651 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai  $F$  dari Tabel Dari tabel  $F$  pada  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan  $(n-2)$  diperoleh nilai  $F$  tabel sebesar 2.7145. Karena  $F$  hitung (38,651) lebih besar dari  $F$  tabel (2.7145)

maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi Bandung. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan, secara bersama-sama keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

### C. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

I. Keadilan organisasi yang diterapkan pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi keadilan interaksional memiliki nilai yang paling baik jika dibandingkan dengan dimensi yang lainnya yaitu sebesar 79,77% atau dapat dikatakan dalam kategori tinggi. Proporsi kedua yaitu adalah keadilan procedural dengan capaian skor aktual sebesar 74,88%, dan proporsi selanjutnya yaitu keadilan distributif dengan capaian skor aktual 66,51%. Kebijakan serta aturan yang diterapkan pada organisasi sudah dirasa adil oleh sebagian besar pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi. Namun masih banyak pula pegawai yang menjawab ragu-ragu, dalam hal ini organisasi perlu memberikan pendekatan yang baik kepada pegawai agar pegawai memiliki persepsi yang baik kepada suatu organisasi mengapa kebijakan itu memang harus diterapkan tanpa memihak atau mendiskriminasi pegawai lainnya.

2. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa rata-rata kisaran skor sktual mencapai 60%-85%, hal tersebut mengindikasikan baiknya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. dalam hal ini banyak faktor yang menyebabkan kepuasan kerja seperti motivasi, gaya kepemimpinan, pelatihan, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan lain-lain. Pusat Pendidikan dan Pelatihan geologi menuntut untuk terus melakukan pelatihan dan pengembangan karir pegawainya hal tersebut dikarenakan fungsi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi sebagai lembaga pelatihan menuntut kompetensi pegawainya yang terus berkembang. Selain itu, pengembangan karir pada PNS sudah dirancang dengan jelas oleh pemerintah mengenai aturan dan kenaikan pangkat atau golongan.

3. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel pemberdayaan pegawai dapat diketahui bahwa skor aktual sebesar 75,58%, hal tersebut termasuk kedalam kategori baik atau tinggi. Pemberdayaan pegawai pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dimana fungsi pegawai sebagai penggerak kegiatan operasional organisasi harus berjalan sesuai dengan peraturan yang diterapkan oleh perusahaan. Pada sebagian kasus terdapat cukup banyak responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju mengenai keterlibatan dalam setiap pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, pada prinsipnya wewenang dalam pengambilan keputusan memang berada pada level tertinggi hierarki manajemen namun masukan dan kritikan pegawai merupakan hal yang bisa dipertimbangkan oleh organisasi

- untuk memberikan umpan balik yang sesuai.
4. Berdasarkan hasil tanggapan responden dapat diketahui bahwa pegawai pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan hal paling penting dalam menentukan baiknya kinerja pegawai tersebut. Pada beberapa pertanyaan dapat diketahui mayoritas responden mengungkapkan bangga bekerja pada organisasi ini. Dalam implementasi visi misi organisasi tentu harus didukung oleh seluruh lapisan yang ada pada organisasi tersebut.
  5. Berdasarkan uji statistic yang dilakukan, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini aturan yang diberlakukan secara adil kepada seluruh pegawai akan memberikan persepsi yang baik pada organisasi tersebut dengan demikian akan meningkatkan komitmen organisasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi.
  6. Berdasarkan uji statistic yang dilakukan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan sikap loyal pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja. Hal tersebut akan mengakibatkan pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi pula..
  7. Berdasarkan uji statistic yang dilakukan, pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini setiap pegawai perlu diberikan penghargaan untuk ikut terlibat dalam suksesnya suatu organisasi. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk terwujudnya akuntabilitas serta transparansi pada organisasi sektor publik.
  8. Berdasarkan uji statistic yang dilakukan, secara bersama-sama

keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi.

**I. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi perlu menekankan kepada seluruh pegawai bahwa semua kebijakan dan peraturan telah diterapkan secara adil, penerapan kebijakan tersebut diterapkan sesuai dengan etika dan moral yang tidak merugikan pegawai atau mendiskriminasi pegawai untuk memperoleh hak yang sama.
2. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Geologi perlu melibatkan pegawai pada beberapa forum untuk menyampaikan aspirasi dan pendapat mereka yang akan berguna bagi organisasi sebagai bahan evaluasi pada tahun-tahun yang bersangkutan.
3. Pusat pendidikan dan pelatihan geologi perlu menjaga lingkungan kerja untuk tetap kondusif dimana pegawai dapat terus meningkatkan komitmen mereka untuk tetap tinggal di organisasi dan memberikan kontribusi kepada organisasi.
4. Peraturan yang diberlakukan oleh organisasi hendaknya memberikan rasa adil bagi seluruh pegawai sehingga persepsi mereka akan tetap baik terhadap organisasi. Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan hendaknya memiliki nilai kekeluargaan bagi pegawai.
5. Strategi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai merupakan hal yang biasa dilakukan, tetapi banyak organisasi yang tidak memberikan umpan balik sesuai dengan yang dibutuhkan pegawainya. Dalam meningkatkan komitmen organisasi yang baik maka organisasi harus dapat membentuk pegawai yang loyal pada suatu

- organisasi. Maka dari itu perlu dilakukannya motivasi terhadap pegawai-pegawai.
6. Keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi menandakan baiknya komitmen organisasi pada suatu lembaga. Salah satu bentuk strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan melibatkan seluruh pegawai dalam rangka menentukan aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi. Hendaknya masukan tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi atasan untuk mengetahui situasi yang terjadi sebenarnya di lapangan.
7. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, faktor-faktor tersebut seperti keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan pegawai. Jika organisasi dapat menyeimbangkan faktor-faktor tersebut maka komitmen organisasi secara simultan akan naik. Tapi tentu saja dalam pelaksanaannya tidak akan semudah itu. Perlu adanya keyakinan pegawai bahwa mereka menempati organisasi yang memiliki kepedulian terhadap kehidupan mereka sehingga mereka akan memiliki kesadaran untuk terus berkomitmen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amirabad, F. N., Sohrabi, N., & Samani, S. (2014). *Relationship Between Organizational Justice, Work Conscience And Organizational Commitment Of Personnel's Of Gas Company In Yasouj*. *Journal Of Business and Management Review, Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.8; April. 2014
- Ariani, Dorothea. Wahyu. (2012). *Leader-Member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test*, *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1 Part 1 Mar 2012.
- Baird, Kevin., & Wang, Haiyin. (2007). *Employee empowerment: extent of adoption and influential factors*. Vol. 39 No. 5, 2010 pp. 574-599q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486. DOI 10.1108/00483481011064154
- Balassiano, Moisés., & Salles, Denise. (2012). *Perceptions Of Equity And Justice And Their Implications On Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study In A Teaching And Research Institute*. *Bar - Brazilian Administration Review*, 9(3), 268–286. doi: 10.1590/S1807-76922012000300003
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga.
- Fu, Weihui and Deshpande, Satish P. (2014). *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*. *J Bus Ethics* (2014) 124:339–349. DOI 10.1007/s10551-013-1876-y.
- Kristanto, Sentot. (2013). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Dan Intensi Keluar Di PT. Indonesia Power UBP Bali*. Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Manchanda, Priya. *Impact Of Organizational Justice On Employee Commitment In Select Private Sector Banks*. *Pezzot Taite Journal, Volume 3, Number 3, July – September” 2014, ISSN (Print):2279-0950, (Online):2279-0969*

- Mangkunegara, AA. Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nakra, Rashmi. (2014). Understanding the *Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India*. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 18(3), 185–194. doi:10.1177/0972262914539217
- Narimawati, Umi. (2008). *Teknik-teknik analisis Multivariat Untuk Riset Ekonomi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Noe, Raymond. A, et al. (2010). *Human Resources Management. Gaining Competitive Advantage 3rd Edition*. McGraw-Hill
- Pelit, Elbeyi., Ozturk, Yuksel., Arslanturk, Yalcin. (2011). *The Effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction A Study On Hotels In Turkey*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 6, 2011 pp. 784-802 q Emerald Group Publishing Limited 0959-6119. DOI 10.1108/09596111111153475
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Sahin, Sevilyay. (2013). *Mediator Role Of Organizational Justice In The Relationship Between Learning Organization And Organizational Commitment*. *International Journal of Academic Research Part B*; 2013; 5(6), 57-67. DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-6/B.11
- Santoso, Singgih. (2002). *SPSS Versi 11.5 Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia
- Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). *The Impact Of Work Life Policies, Empowerment And Training And Development On Employee Performance With The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behaviour ( OCB )*, *African Journal of Business Management* Vol. 7(17), pp. 1618-1624, 7 May, 2013, DOI: 10.5897/AJBM11.1951
- Shurbagi, Adel Mohamed Ali. (2014). *The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment*, *International Business Research*; Vol. 7, No. 11; 2014, ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, doi:10.5539/ibr.v7n11p126.
- Siagian, Sondang. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.