

# BISNIS DAN MANAJEMEN

JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT

Terakreditasi Nomor: 39/DIKTI/Kep/2004, 10 November 2004

**Shellyana Junaedi**

Pengaruh Kesadaran, Afek dan Pengetahuan Ekologikal terhadap Perilaku Pembelian Produk Ramah Lingkungan

**Mugi Harsono**

Peran Mediasi Keadilan Organisasional dalam Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kepuasan Kerja

**Nur Fajrih Asyik**

Dampak Pernyataan dan Nilai Wajar Opsi pada Pengaruh Magnituda Kompensasi Program Opsi Saham Karyawan terhadap Pengelolaan Laba

**Wisnu Untoro  
Abdul Halim**

*Strategic Management in Public Sectors Organization: Publicness Implication on The Process and Dimension*

**Jati Waskito**

Pertukaran Pemimpin-Anggota: Studi Model Integrasi Variabel Anteseden dan Konsekuensi dalam Perspektif Pertukaran Sosial

**Lilik Wahyudi**

Nilai Persepsian: Peran Risiko Persepsian sebagai Variabel Mediator

**Faried Wijaya Mansoer**

*Optimal Pricing and Investment in Electricity Generation of The Java-Bali Interconnected Supply System*

**Karsono**

Peran Variabel Citra Perusahaan, Kepercayaan dan Biaya Perpindahan yang Memediasi Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan

**Ida Ayu Krisnawati  
I Wayan Suartana**

Pengaruh Kepercayaan Diri dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

**Rachmayani  
Joko Suyono**

Pengaruh Ketidakamanan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Pengunduran Diri Pekerja

**JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN  
(JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT)**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM) adalah berkala ilmiah yang dimaksudkan sebagai sarana publikasi hasil-hasil riset. JBM terbit dua kali setahun, yaitu pada bulan Mei dan November. JBM telah diakreditasi oleh DIKTI berdasarkan SK 39/DIKTI/Kep/2004 tertanggal 10 November 2004. Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan, dengan ketentuan seperti tercantum pada akhir jurnal ini.

Ketua Penyunting	Prof. DR. Bambang Sutopo, M.Com., Akt.
Penyunting Pelaksana	Lukman Hakim, S.E., M.Si. (koordinator) Dra. Evi Gantjowati, M.Si., Ak. Retno Tanding Suryandari, S.E., M.E.
Penyunting Ahli	DR. Wimboh Santosa (Bank Indonesia) DR. Gudono (Universitas Gadjah Mada) DR. J.J Sarungu, M.S. (Universitas Sebelas Maret) DR. Bambang Agus Pramuka (Universitas Jenderal Sudirman)
Alamat Redaksi	Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta Jl. Ir. Sutami 36 A. Solo 57126 Telp : (0271) 634886, 630937 Fax : (0271) 630937 E-mail : mmuns@uns.ac.id

---

**JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**


---

Volume 7 Nomor 1 Mei 2007

**DAFTAR ISI**

<i>Shellyana Junaedi</i>	Pengaruh Kesadaran, Afek dan Pengetahuan Ekologikal terhadap Perilaku Pembelian Produk Ramah Lingkungan	1 – 14
<i>Mugi Harsono</i>	Peran Mediasi Keadilan Organisasional dalam Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kepuasan Kerja	15 – 28
<i>Nur Fajrih Asyik</i>	Dampak Pernyataan dan Nilai Wajar Opsi pada Pengaruh Magnituda Kompensasi Program Opsi Saham Karyawan terhadap Pengelolaan Laba	29 – 40
<i>Wisnu Untoro Abdul Halim</i>	<i>Strategic Management in Public Sectors Organization: Publicness Implication on The Process and Dimension</i>	41 – 54
<i>Jati Waskito</i>	Pertukaran Pemimpin-Anggota: Studi Model Integrasi Variabel Anteseden dan Konsekuensi dalam Perspektif Pertukaran Sosial	55 – 64
<i>Lilik Wahyudi</i>	Nilai Persepsian: Peran Risiko Persepsian Sebagai Variabel Mediator	65 – 82
<i>Faried Wijaya Mansoer</i>	<i>Optimal Pricing and Investment in Electricity Generation of The Java-Bali Interconnected Supply System</i>	83 – 92
<i>Karsono</i>	Peran Variabel Citra Perusahaan, Kepercayaan dan Biaya Perpindahan yang Memediasi Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan	93 – 110
<i>Ida Ayu Krisnawati I Wayan Suartana</i>	Pengaruh Kepercayaan Diri dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran	111 – 120
<i>Rachmayani Joko Suyono</i>	Pengaruh Ketidakamanan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Pengunduran Diri Pekerja	121- 134

# PERAN MEDIASI KEADILAN ORGANISASIONAL DALAM PENGARUH PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA PADA KEPUASAN KERJA

MUGI HARSONO

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEBELAS MARET

## Abstract

*This research is aimed to analyse the relationships between leader member exchange (LMX), organizational justice and job satisfaction of 237 public junior and high school teaching staffs in Karanganyar. Using Structural Equation Modelling analysis, the result showed that organizational justice and job satisfaction were influenced by LMX. Procedural justice has positive impact on job satisfaction, and the relationship between LMX and job satisfaction were mediated by procedural justice.*

**Keywords:** *organizational justice; Leader-Member Exchange; Job Satisfaction; Structural Equation Modelling*

## PENDAHULUAN

Staf pengajar SMP dan SMA mempunyai peranan yang signifikan dalam proses pembentukan kualitas generasi muda, terutama dalam penyiapan generasi muda ke jenjang pendidikan berikutnya. Meningkatnya perhatian orang tua untuk memilihkan sekolah menengah terbaik bagi para putranya menjelang tahun ajaran baru sebagaimana dilansir oleh berbagai media, merupakan salah satu bukti bahwa SMP dan SMA merupakan salah satu pertimbangan utama orang tua untuk mengarahkan masa depan anak-anak mereka. Pilihan sekolah tertentu tersebut didasarkan pada reputasi sekolah, di mana para guru sebagai pelaku utama (Drucker, 1991) di sekolah mempunyai kontribusi yang signifikan.

Mengingat pentingnya peran staf pengajar di tingkat pendidikan tersebut, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1993 yang mengatur bahwa syarat minimal guru SMP dan SMA Negeri adalah berpendidikan S1. Konsekuensi logis penerapan peraturan tersebut, guru-guru yang berpendidikan formal lebih rendah dari S1 harus

mengikuti studi lanjut, sementara guru-guru baru hasil seleksi semuanya minimal berijazah sarjana. Kondisi baru tersebut menimbulkan beberapa fenomena yang menarik untuk dikaji.

Fenomena pertama, adanya perbedaan karakteristik biografis tersebut akan menimbulkan variasi persepsi individual (Luthans, 1996; Robbins, 2001), di mana antara guru lama yang baru lulus sarjana, guru baru yang langsung sarjana, atau pun guru lama yang langsung sarjana dapat bersikap, berpendapat atau berperilaku berbeda dalam proses bekerja. Kedua, seajarnya tingkat pendidikan para guru menyebabkan aspek kepangkatan, golongan serta penghargaan finansial yang relatif lebih tinggi dibandingkan karyawan swasta, menyebabkan adanya kebutuhan order tinggi (Maslow dalam Luthans, 1996) seperti penghargaan, pengakuan dan aktualisasi diri.

Kedua fenomena tersebut telah berproses selama lebih dari satu dasawarsa, namun penelitian yang membahas kedua fenomena tersebut sepanjang yang difahami peneliti belum ada, sehingga hal ini yang menjadi alasan mengapa penelitian ini

---

Mugi Harsono, SE, MSi. adalah Lektor Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Alamat Kantor : Fakultas Ekonomi UNS. Jl. Ir. Sutarni no.36, kampus Ketingan, Surakarta, 57126. Telp./Fax. (0271) 638143. E-mail: [mugiharsono@plasa.com](mailto:mugiharsono@plasa.com).

penting untuk dilaksanakan. Salah satu syarat penelitian bisa terlaksana adalah *workability* (Sekaran, 2001). Mengingat keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki tim peneliti, maka penelitian ini hanya dilaksanakan di wilayah Kabupaten Karanganyar, di mana tim peneliti mempunyai akses untuk mendapatkan data.

Dalam konsep perilaku organisasional, persepsi anggota organisasi merupakan salah satu faktor penentu hasil kerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, perilaku kewargaan organisasional dan kinerja formal seorang karyawan (Robbins, 2001). Persepsi karyawan terhadap berbagai obyek yang berkaitan dengan perannya, akan lebih banyak menentukan perilaku karyawan, daripada fakta-fakta yang kurang menarik perhatian atau yang tidak dikehendaki, sehingga kewajiban manajer adalah bagaimana mengelola situasi kerja, agar apa yang dipersepsikan karyawan dengan kenyataan yang ada tidak terlalu berbeda. Bahkan dalam tataran tertentu, persepsi dapat dipakai sebagai sarana peningkatan motivasi karyawan.

Interaksi antara karyawan dengan atasan serta teman sekerja merupakan salah satu obyek yang dominan dalam menentukan hasil kerja (*work outcomes*) karyawan, karena persepsi dipengaruhi oleh aktivitas yang terus menerus terjadi dalam lingkungan kerja, yakni interaksi. Berdasarkan berbagai karakter biografis yang melekat pada masing-masing pihak yang berinteraksi, maka kualitas interaksi tersebut akan bervariasi, sehingga menimbulkan persepsi yang bervariasi pula pada setiap karyawan. Variasi kualitas hubungan pertukaran sosial antara bawahan dengan atasan disebut pertukaran pemimpin anggota (*leader-member exchange*, LMX), di mana dari pola hubungan tersebut, karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *in-group* (kelompok dalam) dan *out-group* (kelompok luar) (Robbins, 2001).

Kombinasi interaksi antara atasan, bawahan dan sistem yang berlaku menimbulkan variasi persepsi mengenai keadilan organisasional (*organizational justice*). Interaksi antara bawahan dengan sistem organisasi akan mempersepsikan dua jenis

keadilan, yaitu keadilan prosedural dan distributif. Kedua jenis keadilan tersebut merupakan elemen utama dari keadilan organisasional berdasarkan teori keadilan. Kualitas interaksi pemimpin-anggota serta persepsi keadilan organisasional akan berpengaruh pada kualitas hasil pekerjaan (*work outcomes*).

Salah satu indikator hasil kerja (*work outcomes*) yang penting adalah kepuasan kerja (Luthans, 1996). Kepuasan kerja merupakan hasil kerja yang akan mempengaruhi hasil kerja lainnya, seperti komitmen organisasional, keinginan untuk pindah, serta perilaku kewargaan organisasional. Kepuasan kerja juga berpengaruh pada stress kerja, dan berpengaruh timbal balik dengan kinerja.

Lebih tingginya tingkat pendapatan relatif para guru PNS dibandingkan dengan profesi pekerja di sektor swasta menyebabkan timbulnya kebutuhan order tinggi, berupa berbagai identifikasi hubungan antara staf pengajar dengan kolega serta atasan. Kualitas hubungan staf pengajar dengan kepala sekolah, persepsi staf pengajar terhadap keadilan prosedur dan distribusi penghargaan akan mempengaruhi kepuasan kerja para staf pengajar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada kepuasan kerja staf pengajar sekolah lanjutan atas di Kabupaten Karanganyar, serta peran mediasi keadilan organisasional. Berdasarkan telaah teoritis dan empiris, posisi kualitas pertukaran pemimpin anggota sebagai variabel anteseden dari konstruk keadilan organisasional, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel konsekuensi.

## **TELAAH PUSTAKA & PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **LMX, Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja**

Sampai pada tahun 1990-an telah berkembang berbagai teori kepemimpinan, mulai dari teori sifat, kontingensi hingga kepemimpinan transformasional dan transaksional (Luthans, 1996; Robbins, 2001). Kesamaan berbagai teori tersebut adalah mendasarkan pada suatu asumsi bahwa pemimpin memperlakukan seluruh

bawahannya dengan sifat dan perilaku yang sama. Dalam wacana berikutnya, kesamaan perlakuan tersebut mulai dipertanyakan (Robbins, 2001). Dienesch & Liden (Robbins, 2001) menyatakan bahwa pada kenyataannya, kebanyakan manajer mempersepsikan sebagian bawahan sebagai kelompok dalam, dan kelompok luar. Teori ini kemudian dikenal dengan istilah teori *leader-member exchange* (LMX).

Teori LMX berpendapat bahwa disebabkan oleh tekanan waktu, pemimpin membentuk suatu hubungan spesial dengan kelompok kecil dari bawahannya. Kelompok kecil tersebut menjadi person-person yang lebih dipercaya, serta mempunyai daya akses kepada pimpinan yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan biasa lainnya. Keadilan organisasional merupakan istilah yang dipakai untuk mengoperasionalkan teori keadilan (*equity theory*). Dalam teori keadilan, setiap individu membandingkan masukan dan keluaran yang ia lakukan dengan masukan dan keluaran pekerja yang lain. Perbandingan tersebut kemudian menimbulkan persepsi, seberapa tinggi tingkat keadilan organisasional yang dia dapatkan dari organisasi. (Robbins, 2001).

Berdasarkan pada teori keadilan tersebut, maka ketika karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan, mereka dapat diprediksi melakukan salah satu dari enam pilihan (Robbins, 2001), yaitu:

1. merubah input yang bersedia diberikan kepada organisasi.
2. merubah hasil pekerjaan.
3. persepsi yang keliru mengenai apa yang telah dilakukan.
4. salah persepsi terhadap apa yang dilakukan orang lain.
5. memilih sumber rujukan yang lain.
6. meninggalkan pekerjaan tersebut

Dalam implementasi operasional penelitian, keadilan organisasional pada awalnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan distributif, adalah persepsi keadilan mengenai hasil yang diterima karyawan dari organisasi tempat bekerja. Keadilan prosedural, adalah persepsi keadilan mengenai kebijakan dan prosedur yang dipakai organisasi untuk membuat keputusan (Moorman, 1991).

Dalam perkembangan berikutnya, keadilan distributif ternyata dapat dipecah lagi menjadi keadilan distributif dan keadilan interaksional (Lee, 2000). Keadilan interaksional adalah persepsi keadilan dalam interaksi antara seorang karyawan dengan atasannya, dibandingkan dengan atasan dengan karyawan lainnya (Moorman, 1991). Keadilan interaksional sebagai bagian dari konstruk keadilan organisasional telah diteliti antara lain oleh Moorman (1991). Namun pada perkembangannya, keadilan interaksional ini kurang mendapat perhatian dari para peneliti perilaku organisasional, sehingga dua sub konstruk yang dominan, yakni keadilan prosedural dan distributif yang sering dipakai dalam penelitian. Dengan alasan itulah dalam penelitian ini hanya menggunakan dua sub konstruk keadilan organisasional. Hal ini sejalan dengan dua hasil *meta-analysis* yang dilakukan oleh Colquitt & Conlon (2001); dan Viswesvaran & Ones (2002), di mana para peneliti tersebut hanya menganalisis dua sub konstruk keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif dan prosedural.

Salah satu konsekuensi hasil pekerjaan yang berpengaruh pada konsekuensi psikologis lainnya adalah kepuasan kerja (Luthans, 1996; Robbins, 2001). Kepuasan kerja adalah pernyataan yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang (Lee, 2000).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Luthans (1998) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ini berarti kemampuan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi hal yang dianggap penting karena hal ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena

hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang berbeda-beda.

Luthans (1998) mengungkapkan bahwa ada 3 dimensi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja adalah sesuatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap karyawan. Kedua, kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukan karyawan dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan. Dan kenyataan oleh perusahaan, ia mendapat gaji yang sesuai yang diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian, karena prestasi itu, maka karyawan ini merasa puas dalam bekerja. Ketiga, kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya, misalnya: ia akan semakin loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan dan sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Burt (1997) menunjukkan tiga faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu hubungan antar karyawan, faktor individu, dan faktor eksternal. Faktor hubungan antar karyawan meliputi: hubungan antara pemimpin dan karyawan; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara karyawan; sugesti dari teman kerja; serta emosi dan situasi kerja. Faktor individu meliputi: sikap seseorang terhadap pekerjaannya; umur seseorang sewaktu bekerja; *gender*. Faktor eksternal meliputi: keadaan keluarga; rekreasi; pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

### **Pengaruh LMX pada Kepuasan Kerja**

Berdasarkan survai hasil penelitian empiris, Ada empat pola hubungan antara LMX dengan kepuasan kerja. Pertama, Vecchio & Norris (1996) memperlakukan LMX dan Kepuasan kerja sebagai variabel yang sama-sama independen, yang mempengaruhi perpindahan pekerja. Dalam penelitian tersebut, korelasi antara LMX dengan kepuasan kerja adalah 0,72, signifikan pada tingkat kesalahan 1 prosen, yang sebenarnya menandakan bahwa

ada hubungan yang sangat erat antara LMX dengan kepuasan kerja. Kedua, Lee (2000) memperlakukan pola hubungan LMX dengan kepuasan kerja sebagai pengaruh tidak langsung melalui keadilan organisasional. Ketiga, Dionne (2000) memperlakukan LMX dan kepuasan kerja baru memiliki tingkat hubungan asosiatif, bukan pengaruh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keempat dimensi LMX berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Keempat, LMX diperlakukan sebagai prediktor kepuasan kerja.

Pengaruh kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) pada kepuasan kerja telah diteliti oleh Schriesheim, Neider, & Scandura (1998) dan Pillai, Scandura, & Williams (1999). Schriesheim, Neider, & Scandura (1998) meneliti keterkaitan antara delegasi, LMX dan kepuasan kerja, dan kinerja pada 116 pekerja perusahaan pengeksplor bunga. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa LMX berpengaruh signifikan, baik sebagai variabel independen maupun moderator dari delegasi pada kepuasan kerja dan kinerja. Pillai, Scandura, & Williams (1999) meneliti pengaruh langsung LMX pada kepuasan kerja pada lima negara, yaitu Amerika Serikat, Australia, India, Columbia dan negara-negara di Timur Tengah. Hasil penelitian tersebut adalah: LMX berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja pada responden di seluruh negara-negara tersebut, dengan rincian: Amerika Serikat ( $R^2$  0,56), Australia ( $R^2$  0,37), India ( $R^2$  0,23), Kolumbia ( $R^2$  0,39), dan Timur Tengah ( $R^2$  0,23). Pillai, Scandura, & Williams (1999) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian antar negara tersebut, terbukti bahwa konstruk LMX dan kepuasan kerja merupakan konstruk yang mempunyai validitas dan reliabilitas yang baik untuk diteliti di mana pun.

Beberapa penelitian terbaru tentang pengaruh LMX pada kepuasan kerja telah dilakukan oleh Arsintadiani & Harsono, (2002); Cropanzano, et al., (2002); serta Raabe & Beehr (2003). Hasil penelitian Arsintadiani & Harsono (2002) terhadap 98 pasang perawat dan kepala perawat di sebuah rumah sakit pemerintah di Jakarta membuktikan pengaruh kualitas LMX pada Kepuasan kerja. Hasil penelitian Cropanzano et al., (2002) terhadap 107 pasang pekerja dan supervisornya, serta

penelitian yang dilakukan oleh Raabe & Beehr (2003) juga menunjukkan hasil yang sama. Penelitian yang dilakukan Tierney et al. (2002) terhadap 100 profesional dari berbagai perusahaan di Mexico juga mendapatkan hasil yang sama.

Berdasarkan berbagai telaah empiris sebelumnya tersebut, terlihat fakta bahwa LMX berkorelasi positif dan signifikan pada kepuasan kerja, dan penelitian terbaru menunjukkan LMX berpengaruh langsung pada kepuasan kerja. Dengan demikian keterkaitan antara LMX dengan kepuasan kerja dirumuskan dalam hipotesis penelitian berikut:

H1: Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

#### **Pengaruh LMX pada Keadilan Organisasional**

Seberapa tinggi kualitas hubungan pemimpin dan anggotanya akan berpengaruh pada persepsi keadilan organisasional karyawan terhadap organisasi. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh LMX pada keadilan organisasional telah diteliti oleh Pillai, Scandura, & Williams (1999), serta Lee (2000). Pillai, Scandura, & Williams (1999) meneliti pengaruh langsung LMX pada keadilan organisasional pada lima negara, sebagaimana disebutkan pada penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: untuk responden Amerika Serikat, LMX berpengaruh positif pada keadilan prosedural ( $R^2$  0,49), pada keadilan distributif ( $R^2$  0,43). Untuk responden Australia, LMX berpengaruh positif pada keadilan prosedural ( $R^2$  0,53), pada keadilan distributif ( $R^2$  0,19). Untuk responden India, LMX berpengaruh positif hanya pada keadilan distributif. Untuk responden Kolumbia, LMX berpengaruh positif pada keadilan prosedural ( $R^2$  0,44), pada keadilan distributif ( $R^2$  0,11). Di Timur Tengah, LMX berpengaruh positif pada keadilan prosedural ( $R^2$  0,43), pada keadilan distributif ( $R^2$  0,07).

Hasil Penelitian Lee (2000) terhadap 250 karyawan hotel di Virginiamenunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan pada keadilan prosedural ( $R^2$  0,94), serta keadilan distributif ( $R^2$  0,91). Andrews & Kacmar (2001) gagal membuktikan pengaruh LMX pada

keadilan distributif dalam penelitian yang dilakukan terhadap 480 karyawan departemen pengelolaan air di Amerika Serikat. Ehrhart (2004) dalam penelitiannya terhadap 120 pasang karyawan dan supervisor di sebuah supermarket di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif pada keadilan prosedural. Dengan demikian, keterkaitan antara LMX dengan keadilan organisasional dapat dirumuskan dalam hipotesis berikut:

H2a: Kualitas pertukaran pemimpin- anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan distributif

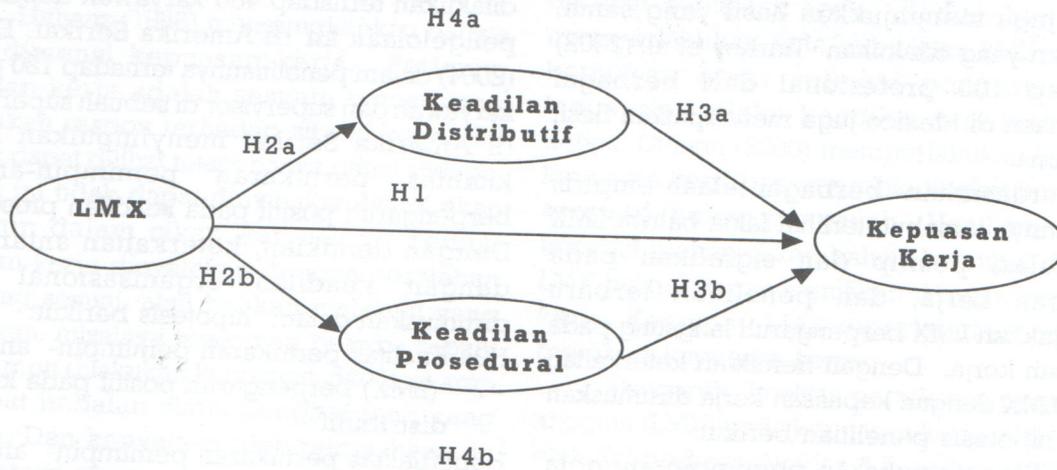
H2b: Kualitas pertukaran pemimpin- anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan prosedural

#### **Pengaruh Keadilan Organisasional pada Kepuasan Kerja**

Seberapa baik keadilan organisasional yang dipersepsikan oleh anggota organisasi selanjutnya akan menentukan seberapa tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Penelitian secara khusus yang menguji pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja telah dilakukan oleh Colquitt (2001) terhadap dua subyek yang berbeda. Subyek penelitian pertama adalah 301 mahasiswa diploma manajemen di sebuah universitas di Amerika Serikat, sedangkan subyek penelitian kedua adalah 337 pekerja di dua perusahaan perakitan mobil. Dengan menggunakan SEM sebagai alat analisis, salah satu hipotesis mengenai pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja terbukti signifikan untuk kedua kelompok tersebut.

Secara spesifik, pengaruh keadilan prosedural pada kepuasan kerja telah dilakukan oleh Konovsky & Cropanzano (1991); Masterson et al. (2000); Kernan & Hanger (2002); serta Lamertz (2002). Konovsky & Cropanzano (1991) meneliti 195 pekerja di laboratorium pathologi; Masterson et al. (2000) meneliti efek persepsi keadilan prosedural pada kepuasan kerja pada 651 peserta pelatihan sistem kinerja manajemen di sebuah universitas negeri di Amerika Serikat; Lamertz (2002) dengan berbasis pada hubungan sosial pekerja dengan rekan kerja dan manajernya salah satu hipotesisnya menguji pengaruh keadilan prosedural pada kepuasan

Gambar 1. Model Penelitian



kerja; sementara Kernan & Hanges (2002) meneliti 328 pekerja di sebuah divisi perusahaan farmasi internasional di Amerika Serikat dan Inggris. Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Kebanyakan penelitian menguji secara bersama-sama pengaruh keadilan distributif dan prosedural pada kepuasan kerja. Fryxell & Gordon (1989) meneliti pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap serikat pekerja di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik keadilan prosedural maupun distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Lowe & Vodanovich (1995) menunjukkan bahwa baik keadilan prosedural maupun distributif mempunyai pengaruh yang sangat kuat pada kepuasan kerja. Tang & Sarsfield-Baldwin (1996) meneliti pengaruh kedua jenis keadilan organisasional ini pada kepuasan kerja terhadap dua ratus pekerja di *Veterans Administration Medical Center* di Amerika Serikat, dengan hasil kedua jenis keadilan tersebut berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Lee (2000) juga menunjukkan hal yang sama, bahwa baik keadilan distributif maupun prosedural berpengaruh kuat pada kepuasan kerja, demikian pula halnya dengan hasil penelitian Lam et al., (2002). Hasil penelitian Aryee et al., (2002) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural

berpengaruh moderat pada kepuasan kerja. Dengan demikian, keterkaitan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja dapat dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

H3a: Keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja

H3b: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja

#### Mediasi Keadilan Organisasional dalam Pengaruh LMX pada Kepuasan Kerja

Keadilan organisasional sebagai mediator pengaruh LMX pada kepuasan kerja telah diteliti oleh Pillai et al., (1999), dan Lee (2000). Hasil penelitian Pillai et al., (1999) menunjukkan bahwa keadilan distributif memediasi pengaruh LMX pada kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Lee (2000) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural secara bersama-sama memediasi pengaruh LMX pada kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis mediasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4a: Keadilan distributif memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja

H4b: Keadilan prosedural memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja

Kombinasi hasil telaah teori dan penelitian sebelumnya sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis 1 sampai dengan 4

**Tabel 1. Jumlah SLTP dan SMU Negeri serta Guru di Karanganyar**

Kecamatan	SLTP		SMU	
	Jml. sekolah	Jml. Guru	Jml. sekolah	Jml. Guru
Jatipuro	3	87	1	30
Jatiyoso	3	73	-	-
Jumapolo	3	103	1	47
Jumantono	3	99	1	29
Matesih	2	77	-	-
Tawangmangu	2	63	-	-
Ngargoyoso	3	90	-	-
Karangpandan	2	88	1	59
Karanganyar	5	270	2	132
Tasikmadu	2	85	-	-
Jaten	2	97	-	-
Colomadu	3	159	1	51
Gondangrejo	3	624	1	35
Kebakkramat	3	747	1	56
Mojogedang	3	749	1	38
Kerjo	2	548	1	42
Jenawi	2	322	1	22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>1759</b>	<b>12</b>	<b>541</b>

Sumber: Kabupaten Karanganyar dalam Angka 2002: BPS Kabupaten Karanganyar, 2002

membentuk model penelitian sebagaimana tersaji pada gambar 1. Gambar tersebut menunjukkan bahwa LMX sebagai variabel anteseden, keadilan distributif dan prosedural sebagai variabel pemediasi dan kepuasan kerja sebagai variabel konsekuensi.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru tetap pada SMP dan SMA Negeri di wilayah Kabupaten Karanganyar Berdasarkan publikasi Pemerintah Kabupaten Karanganyar tahun 2002 sebagaimana terlihat dalam tabel 1, di Karanganyar terdapat 46 SLTPN dan 12 SMAN, dengan jumlah guru tetap sebanyak 2300 orang. Penentuan sampel dilaksanakan secara bertahap (*multistage sampling*). Tahap pertama, melakukan pemilihan sekolah yang dijadikan responden dengan cara *proportional random sampling*, dengan mengambil satu per enam dari jumlah populasi sekolah, yang akan terpilih tujuh SLTPN dan 2 SMAN. Tahap kedua, anggota populasi guru yang terpilih dalam fase pertama

diseleksi dengan metode *simple random sampling* sejumlah 330 orang. Penentuan angka tersebut berdasarkan jumlah kecukupan sampel minimal untuk pengujian dengan menggunakan structural equation modelling yang menyatakan sampel minimal adalah jumlah indikator (33 indikator) dalam model penelitian dikalikan lima (Ferdinand, 2000) sehingga ketemu 165 unit sampel. Berhubung *response rate* diperkirakan 50 persen, maka jumlah unit sampel dilipatkan dua kali, sehingga ketemu angka 330 unit sampel.

### Operasionalisasi Variabel dan Pengukurannya

Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange, LMX*) adalah hubungan pertukaran interpersonal antara seorang bawahan dengan atasannya. Variabel ini diukur dengan tujuh item pertanyaan yang dikembangkan oleh Scandura dan Graen (Lee, 2000) dengan skala Likert lima titik, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Keadilan organisasional adalah persepsi bawahan mengenai keadilan perlakuan yang

diterimanya dari organisasi. Konstruk ini terdiri dari dua variabel, yaitu: 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); sedangkan 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).

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)* yang terdiri dari 14 pertanyaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (Lee, 2000) dengan skala Likert 5 titik, mulai dari 1 (sangat tidak memuaskan) hingga 5 (sangat memuaskan).

#### **Teknik Analisis**

Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan perangkat lunak *Analysis of Moment Structure (Amos) release 4*. Hasil analisis SEM mencakup dua hal, yakni *measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* adalah indikator yang dihasilkan oleh *confirmatory factor analysis (CFA)* untuk menentukan validitas konstruk, reliabilitas serta persyaratan statistik lain yang perlu diuji dalam model. *Structural model* adalah hasil pengujian hipotesis secara statistik dalam SEM. Berdasarkan hasil analisis persamaan struktural dalam AMOS akan diperoleh *critical ratio* dan koefisien path, sehingga dapat diketahui pengaruh variabel independen tertentu pada variabel dependen.

#### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum Identitas Responden**

Dari 330 daftar pertanyaan yang disebar, sebanyak 237 kuesioner kembali dan semuanya bisa digunakan. Responden guru SLTP

berjumlah 166 orang atau 70 persen, sedangkan responden guru SMA berjumlah 71 orang atau 30 persen. Komposisi tersebut relatif representatif dengan populasi guru SLTP sebesar 1759 orang (65 persen) dan guru SMA sebesar 541 (35 persen). Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 130 orang berjenis kelamin pria (54,9 persen) serta 107 responden berjenis kelamin wanita (54,1 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang berpendidikan Diploma sebesar 86 orang atau 36,3 persen, berpendidikan Sarjana sebanyak 149 orang atau 62,9 persen, serta berpendidikan magister sebanyak 2 orang ( 8 persen).

Berdasarkan masa kerja responden, terlihat bahwa responden yang terambil paling besar adalah masa kerja antara 16 hingga 20 tahun (22,74 persen), disusul masa kerja antara 11 hingga 15 tahun (22,36 persen), serta masa kerja antara 21 hingga 25 tahun (16,88 persen). Informasi ini membantu memperkuat hasil analisis, karena persepsi mengenai kedekatan dengan pimpinan, keadilan serta kepuasan kerja merupakan hasil interaksi akumulatif antara para guru dengan sekolah dan kepala sekolah.

#### **Pengujian Instrumen Penelitian**

Berdasarkan prinsip kehati-hatian dalam pengujian CFA, hanya indikator (*observed variable*) yang mempunyai faktor loading 0,5 ke atas yang disertakan dalam analisis. Dengan demikian dua indikator variabel LMX (LMX1 dan LMX6), dua indikator variabel keadilan distributif (DJ3 dan DJ5), serta tujuh indikator variabel kepuasan kerja (JS2, JS4, JS6, JS7, JS11, JS12, JS13) dikeluarkan dari model karena faktor loadingnya kurang dari 0,5. Tabel 2 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori revisi dan hasil uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan alpha cronbach menunjukkan bahwa baik variabel LMX, keadilan distributif, keadilan prosedural maupun kepuasan kerja mempunyai koefisien reliabilitas yang diterima, yaitu di atas 0,6.

#### **Hasil Uji Kesesuaian Model**

Ringkasan hasil uji kesesuaian model penelitian dengan menggunakan Amos 4 tersaji pada tabel 3. Pada tabel tersebut terlihat bahwa angka Chi-Square termasuk kecil, karena setelah dibagi dengan derajat kebebasannya

**Tabel 2. Hasil Revisi Analisis Faktor Konfirmatori dan Reliabilitas Instrumen**

LMX		Keadilan Distributif		Keadilan Prosedural		Kepuasan Kerja	
item	loading	item	loading	item	loading	item	loading
LMX2	.69	DJ1	.64	PJ1	.68	JS1	.50
LMX3	.58	DJ2	.72	PJ2	.70	JS3	.65
LMX4	.72	DJ4	.58	PJ3	.72	JS5	.73
LMX5	.58			PJ4	.56	JS8	.75
LMX7	.51			PJ5	.66	JS9	.63
				PJ6	.70	JS10	.61
				PJ7	.54	JS14	.67
( $\alpha$ cronbach)	<b>.7384</b>		<b>.6827</b>		<b>.8501</b>		<b>.8268</b>

Sumber: data diolah

**Tabel 3. Ringkasan Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit)**

Kriteria	Hasil Model	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-Square	212,837	Kecil	
Probabilitas (p)	0,043	$\geq 0,05$	
CMIN/DF	1,189	1 - 5	baik
GFI	0,929	$\geq 0,9$	baik
AGFI	0,900	$\geq 0,9$	baik
TLI	0,975	$\geq 0,95$	baik
CFI	0,980	$\geq 0,95$	baik
RMSEA	0,028	$\leq 0,08$	baik

Sumber: data diolah

dibawah indeks 5, yaitu 1,189. Probabilitas lebih kecil dari nilai kritis, namun sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2002) bahwa probabilitas akan menjadi tidak sensitif ketika sampel di atas 200. Dengan demikian untuk menilai kelayakan model menggunakan indikator-indikator lainnya. Dari tabel 3 tersebut terlihat bahwa seluruh indikator kesesuaian model termasuk dalam kategori baik.

#### Uji Model Struktural

Hasil ringkasan analisis data untuk model penelitian yang dihasilkan SEM sebagaimana terlihat dalam lampiran, tersaji pada tabel 4 dan 5. Tabel 4 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung, yaitu hipotesis 1 sampai 3, sedangkan tabel 5

menunjukkan hasil pengujian hipotesis dengan mediasi, yaitu hipotesis 4.

H1: Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Hasil uji SEM terhadap pengaruh LMX pada kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada tabel 4 membuktikan bahwa pengaruh LMX pada kepuasan kerja estimasinya sebesar 0,224 dan signifikan pada probabilitas 0,007. Dengan demikian disimpulkan bahwa kualitas LMX berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Schriesheim et al.; (1998); Pillai et al(1999); Arsintadiani & Harsono, (2002); Cropanzano, et al., (2002);

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Model tanpa Mediasi

Regression Weight	Estimasi	SE	CR	P
JS ← LMX	0,224	0,0,083	2,705	0,007
DJ ← LMX	0,639	0,138	4,642	0,000
PJ ← LMX	0,603	0,119	5,080	0,000
JS ← DJ	0,039	0,065	0,604	0,546
JS ← PJ	0,381	0,102	3,732	0,000

Raabe & Beehr (2003); serta Tierney et al. (2002).

H2a: Kualitas pertukaran pemimpin- anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan distributif

Hasil uji SEM terhadap pengaruh LMX pada keadilan distributif sebagaimana terlihat pada tabel 4 membuktikan bahwa pengaruh LMX pada keadilan distributif estimasinya sebesar 0,639 dan signifikan pada probabilitas 0,000. Dengan demikian disimpulkan bahwa kualitas LMX berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keadilan distributif. Hasil ini mendukung berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pillai, Scandura, & Williams (1999); Lee (2000); serta Ehrhart (2004), namun berlawanan dengan hasil penelitian Andrews & Kacmar (2001).

H2b: Kualitas pertukaran pemimpin- anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan prosedural

Hasil uji SEM terhadap pengaruh LMX pada keadilan prosedural sebagaimana terlihat pada tabel 4 membuktikan bahwa pengaruh LMX pada keadilan prosedural estimasinya sebesar 0,603 dan signifikan pada probabilitas 0,000. Dengan demikian disimpulkan bahwa kualitas LMX berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keadilan prosedural. Hasil ini mendukung berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pillai, Scandura, & Williams (1999); Lee (2000); serta Ehrhart (2004).

H3a: Keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Hasil uji SEM terhadap pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada tabel 4 membuktikan bahwa pengaruh keadilan distributif pada

kepuasan kerja estimasinya sebesar 0,036 dan signifikan pada probabilitas 0,549. Dengan demikian disimpulkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung pada kepuasan kerja. Hasil ini bertentangan dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Colquitt (2001) Fryxell & Gordon (1989) Lowe & Vodanovich (1995) Tang & Sarsfield-Baldwin (1996) Lee (2000) Lam et al., (2002) Aryee et al., (2002).

Tidak signifikannya pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja dalam konteks responden para guru, kemungkinan disebabkan oleh terbatasnya pilihan penghargaan yang bersifat material, sehingga tidak berkaitan dengan kepuasan kerja.

H3b: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Hasil uji SEM terhadap pengaruh keadilan prosedural pada kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada tabel 4 membuktikan bahwa pengaruh keadilan prosedural pada kepuasan kerja estimasinya sebesar 0,381 dan signifikan pada probabilitas 0,000. Dengan demikian disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung pada kepuasan kerja. Hasil ini mendukung berbagai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aryee et al., (2002); Fryxell & Gordon (1989); Konovsky & Cropanzano (1991); Lam et al., (2002); Lamertz (2002); Lee (2000); Lowe & Vodanovich (1995); Masterson et al. (2000); Kernan & Hanger (2002); serta Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)

H4a: Keadilan distributif memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja

Uji efek mediasi pada SEM dilakukan dengan cara membandingkan pengaruh langsung (*direct effect, DE*) dengan pengaruh

**Tabel 5. Uji Efek Mediasi**

	DJ			PJ			JS		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
<b>LMX</b>	0,639		0,639	0,063		0,063	0,224	0,255	0,479
<b>DJ</b>							0,039		0,039
<b>PJ</b>							0,381		0,381

Sumber: data primer diolah

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Hasil</b>
H1	Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh positif pada kepuasan kerja.	didukung
H2a	Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan distributif	didukung
H2b	Kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berpengaruh positif pada keadilan prosedural	didukung
H3a	Keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja	Tidak didukung
H3b	Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kepuasan kerja	didukung
H4a	Keadilan distributif memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja	Tidak didukung
H4b	Keadilan prosedural memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja	didukung

Sumber: data primer diolah

tidak langsung (*indirect effect, IE*). Jika koefisien *IE* lebih besar dibandingkan *DE*, maka terbukti ada efek mediasi. Berhubung pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja tidak signifikan, secara otomatis tidak ada efek mediasi keadilan distributif dalam pengaruh LMX pada kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 4a tidak didukung dalam penelitian ini.

H4b: Keadilan prosedural memediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin anggota pada kepuasan kerja

Untuk mendeteksi efek mediasi keadilan prosedural dalam pengaruh LMX pada

kepuasan kerja diperlukan perbandingan antara pengaruh langsung LMX dan tidak langsung pada kepuasan kerja. Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh langsung LMX pada kepuasan kerja sebesar 0,224, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,255. Dengan demikian disimpulkan bahwa keadilan prosedural memediasi pengaruh LMX pada kepuasan kerja. Simpulannya, hipotesis 4b didukung dalam penelitian ini.

#### **Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Hasil keseluruhan pengujian model struktural dalam penelitian yang berjudul

Keadilan distributif dan prosedural sebagai pemediasi pengaruh kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) pada Kepuasan kerja sebagaimana tersaji pada tabel 6. Pada tabel tersebut terlihat bahwa dari tujuh hipotesis, lima diantaranya didukung dalam penelitian ini

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Tujuan penelitian ini adalah menguji model teoritis mengenai keterkaitan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), keadilan organisasional dan keluaran kerja, yang dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Hasil pengujian empiris mengenai keterkaitan ketiga konstruk tersebut menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja (hipotesis 1), serta dua dimensi keadilan, yaitu keadilan distributif (Hipotesis 2a) dan keadilan prosedural (hipotesis 2b). Keadilan distributif tidak berpengaruh pada kepuasan kerja (hipotesis 3a), sementara keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja (hipotesis 4a). Dengan demikian keadilan distributif tidak memediasi pengaruh kualitas LMX pada kepuasan kerja (hipotesis 4a), namun keadilan prosedural memediasi pengaruh kualitas LMX pada kepuasan kerja (hipotesis 4b). Tidak berpengaruhnya keadilan distributif sebagai anteseden kepuasan kerja maupun sebagai pemediasi diduga sangat terbatasnya bentuk-bentuk penghargaan material yang disediakan sekolah terhadap para guru.

### Keterbatasan Penelitian

Walau pun penelitian ini merupakan penelitian awal yang mengkaji fenomena perilaku keorganisasian para guru, yang bisa menemukan fakta tidak berpengaruhnya keadilan distributif pada kepuasan kerja, serta implikasi lainnya yang berguna bagi para kepala sekolah, namun penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan.

Keterbatasan pertama adalah belum dilakukannya pengujian kuesioner pada sampel kecil untuk mengetahui berbagai defiasi penafsiran karena faktor transliterasi. Kondisi ini menyebabkan banyaknya indikator-indikator variabel latent yang harus dikeluarkan

dari analisis karena mempunyai *loading factor* yang rendah. Kedua, keluaran kerja yang diteliti dalam penelitian ini baru sebatas kepuasan kerja, sementara masih banyak indikator-indikator keluaran kerja, seperti kinerja, kemangkiran, keinginan untuk pindah, kewargaan organisasional, komitmen organisasional, dan sebagainya.

### Saran

Bagi para pengelola SMPN dan SMAN di Karanganyar, model tersebut menunjukkan bahwa kedekatan antara pemimpin dengan anggotanya merupakan salah satu penentu kepuasan kerja dan persepsi keadilan para guru, demikian juga keadilan prosedural memediasi pengaruh LMX pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pendekatan humanistik serta kepiawaiannya mengalokasikan program serta kesempatan berbasis prosedur yang disepakati merupakan kunci kepuasan kerja para guru.

Tidak signifikannya pengaruh keadilan distributif pada kepuasan kerja bukan berarti selamanya keadilan distributif tidak penting diperhatikan, dengan disahkannya UU guru dan dosen yang memungkinkan para guru mendapatkan berbagai penghargaan di luar gaji pokok, maka nampaknya keadilan distributif akan segera menjadi salah satu variabel penentu keluaran kerja para guru.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perilaku keorganisasian para guru, disarankan agar ada beberapa penelitian lanjutan, terutama berkaitan dengan keluaran kerja yang lain, seperti komitmen organisasional, stress kerja, maupun perilaku keorganisasian (OCB).

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, M.C., & Kacmar, K.M., 2001. "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support." *Journal of Organizational Behavior*, 22 (4): 347-366.
- Arsintadiani, D., & Harsono, M., 2002. "Pengaruh Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja dengan

- Kesamaan Jender dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderator." *Perspektif*, 7 (2):113-122.
- 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.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Karanganyar, 2002. *Kabupaten Karanganyar dalam Angka 2002*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah.
- Beugre, C.D., 1998. "Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice." *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3): 347-360.
- Burt, R. 1997. "The Contingent Value of Social Capital." *Administrative Science Quarterly*, 42:339-365.
- Colquitt, J.A., 2001. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure." *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y., 2001. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, 86 (3):425-445.
- Ehrhart, M.E., 2004. "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Behavior." *Personnel Psychology*, 57 (1):61-94.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y., 2002. "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice." *Group & Organization Management*, 27 (3): 324-351
- Drucker, P.F., 1991. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Portland: Plume Books.
- Ferdinand, A., 2002. "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor". Semarang: BP Undip.
- Fryxell, G.E., & Gordon, M.E., 1989. "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictor of Satisfaction with Union and Management". *Academy of Management Journal*, 32 (4): 851-866.
- Kernan, M.C., & Hanges, P.J., 2002. "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice." *Journal of Applied Psychology*, 87 (5): 916-928.
- Konovsky, M.A., & Cropanzano, R., 1991. "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 698-707
- 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.
- Lamertz, K., 2002. "The Social Construction of Fairness: Social Influence and Sense Making in Organizations." *Journal of Organizational Behavior*, 23 (Feb): 19-37.
- 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.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S., 2000. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work

- Relationships." *Academy of Management Journal*, 43 (4): 738-748.
- 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.
- 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.
- Raabe, B., Beehr, T.A., 2003." Formal Mentoring versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact." *Journal of Organizational Behavior*, 24 (May): 271-293.
- Robbins, S.P., 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International Inc.
- Tang, T.L., & Sarsfield-Baldwin, L.J., 1996. "Distributive and Procedural Justice as related to Satisfaction and Commitment." *SAM Advanced Journal*, 61 (Summer): 25-31.
- Tierney, P., Bauer, T.N., & Potter, R.E., 2002. "Extra Role Behavior among Mexican Employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, and Job Attitudes." *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (4) 292-303.
- Vecchio, R.P., & Norris, W.R., 1996. "Predicting Employee Turnover from Performance, Satisfaction, and Leader-Member Exchange." *Journal of Business and Psychology*, 11 (1), 113-125
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S., 2002. "Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behavior." *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.