

# PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, PROSEDURAL, DAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT Tk II UDAYANA DENPASAR

I Wayan Wira Sutrisna<sup>(1)</sup>

Agoes Ganesha Rahyuda<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [wiragothic@rocketmail.com](mailto:wiragothic@rocketmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi penting untuk diciptakan dalam hal menumbuhkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang akan berimplikasi pada pelayanan paramedis yang optimal. Penelitian ini mengambil responden pada Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar yang berjumlah 95 paramedis dengan teknik *proportionate stratified random sampling* melalui rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dan *Sobel test*. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini: 1) keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis, 2) keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis, 3) kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang meliputi: 1) penelitian ini hanya melihat bahwa komitmen organisasi akan tercipta melalui faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini, 2) penelitian ini terfokus pada industri rumah sakit yang artinya perlu pertimbangan khusus jika penelitian ini akan di aplikasikan pada industri lainnya, seperti: manufaktur dan pariwisata.

**Kata kunci:** keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

## ABSTRACT

*The aim of this study is to understand the effect of organizational justice on job satisfaction and organizational commitment, and also to understand the role of job satisfaction as mediators on the effects above. Organizational justice created in terms of importance to foster job satisfaction and organizational commitment that will have implications for the optimal paramedic services. The respondents of this study is the paramedics at Level II Udayana Hospital. The total of the respondents is 95 paramedics. The sampling method is proportionate stratified random sampling technique through Slovin formula. The analysis technique used in proving the hypothesis is path analysis and the Sobel test. The results obtained in this study 1) distributive justice, procedural, and interactional positive and significant effect on job satisfaction paramedics, 2) distributive justice, procedural, interactional, and job satisfaction and a significant positive effect on organizational commitment paramedics, 3) job satisfaction significantly mediate the relationship of distributive justice, procedural, and interactional organizational commitment. This study has several limitations that include: 1) the study only see that organizational commitment will be created through a factor of organizational justice and job satisfaction, but did not rule out the emergence of other factors beyond the study, 2) the study focused on the hospital industry means necessary special consideration if this research will be applied in other industries, such as manufacturing and tourism.*

**Keywords:** *distributive justice, procedural justice, interactional justice, job satisfaction, organizational commitment.*

## PENDAHULUAN

Perubahan 10 tahun terakhir pada rumah sakit telah menyebabkan suatu pergeseran, dari yang terfokus pada aspek kualitas dan kesetaraan akses (*equity*), menjadi terfokus pada pasien (*patient centered*) atau disebut *patient safety* (Dwiprahasto, 2004). Menurut Ristrini (2005), perubahan tersebut dipicu oleh lingkungan usaha yang *hypercompetitive*, yang tidak hanya terfokus pada keunggulan produk dan proses saja, namun lebih pada sumber daya manusia yang mampu menciptakan suatu pelayanan terbaik. Retnaningsih (2007) berpendapat bahwa suatu organisasi diharapkan memiliki individu yang berkomitmen untuk memajukan organisasi. Rumah sakit sebagai instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan membutuhkan paramedis yang memiliki komitmen karena mereka diibaratkan suatu penghubung antara pasien dan dokter yang dimana segala hal informasi maupun perawatan menyangkut pasien diharapkan mampu disampaikan dengan baik terhadap dokter maupun pasien itu sendiri.

Komitmen adalah suatu hal yang diharapkan oleh organisasi mampu menumbuhkan perasaan termotivasi dan semangat kerja yang tinggi (Pareke, 2004). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kedekatan seorang karyawan terhadap organisasi yang diukur melalui keterlibatan dan kesetiaan yang dimilikinya (Muhadi, 2007; Hutapea, 2012). Penelitian Tanzaq (2007) dan Indrawati (2013) menyatakan bahwa komitmen pegawai akan tercipta melalui suatu kepuasan kerja yang ditunjang oleh kondisi kerja yang kondusif. Penelitian Sijabat (2011) menyatakan tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan

komitmen pegawai pada organisasi, demikian pula dengan rendahnya kepuasan kerja maka menimbulkan rendahnya komitmen pegawai.

Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa berkomitmen dalam diri pegawai. Pada penelitian Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan terhadap komitmen suatu pegawai. Warner *et al.* (2005) mengatakan bahwa pegawai hanya mengasumsikan keadilan dalam dua hal yang mampu menciptakan komitmen serta kepuasan kerja, yaitu: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian Patlán-Pérez *et al.* (2012), yang dilakukan terhadap 307 dosen Universitas, menemukan fakta bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki nilai positif dan merupakan faktor kunci bagi kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pemaparan diatas mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional), kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Namun terdapat 3 (tiga) kesenjangan yang ada di literatur dan berkaitan dengan penelitian ini. Pertama, peran kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi masih sedikit diteliti, walaupun beberapa penelitian secara implisit menunjukkan kemungkinan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan dan komitmen. Kedua, konsep keadilan organisasi sering diteliti dalam satu kesatuan konsep yang memungkinkan timbulnya bias antara ketiga model keadilan dalam

mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan terakhir adalah masih kurangnya penelitian yang mengangkat rumah sakit sebagai konteks dalam hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja serta komitmen organisasi.

Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar yang merupakan instalasi kesehatan Militer dan rumah sakit rujukan tertinggi di wilayah Kodam IX/Udayana dengan tugas dukungan dan pemberian layanan kesehatan kepada warga TNI-AD, PNS dan keluarganya, serta memberikan pelayanan kesehatan integrasi kepada pasien rujukan dari personel TNI-AU, TNI-AL dan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum.

Masalah yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang terjadi pada Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar, meliputi: pertama, terlihat pada jam kerja yang diberlakukan bagi paramedis, dimana terdapat beberapa orang yang cenderung mengabaikan jam kerja tersebut seperti bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan serta terdapat beberapa orang yang mengabaikan kegiatan apel di pagi hari. Kedua adalah kurangnya pemahaman tentang arti serta maksud visi dan misi instansi, bahkan terkesan tidak mengetahui visi dan misi instansi. Menurut Trisnantoro (2005:7), suatu rumah sakit terlihat lemah jika pelaksanaannya tidak mempunyai tujuan yang sama, visi yang sama dan juga rasa memiliki. Ketiga adalah berkaitan dengan pemberian suatu informasi yang diterima oleh paramedis baik yang berkaitan terhadap pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti: proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor kurang dikomunikasikan dengan

baik terhadap paramedis, maka hal tersebut akan menimbulkan suatu persepsi negatif pada diri paramedis yang dapat berakibat pada kepuasan dalam pekerjaannya, serta prosedur pemberlakuan jam kerja malam yang dinilai kurang adil karena tidak semua paramedis diberlakukan jam kerja malam tanpa suatu penjelasan terkait hal tersebut. Masalah terakhir adalah tidak seimbang antara kesulitan pekerjaan yang dilakukan pegawai paramedis dengan hasil yang seharusnya diterima, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan distributif bagi paramedis Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar.

Peneliti dalam hal ini mencoba mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen pada diri paramedis Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui suatu variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja. Keadilan dinilai mampu mencerminkan bagaimana individu dihargai atas pekerjaan maupun keberadaannya dalam organisasi, melalui keadilan pula akan tumbuh suatu kepuasan kerja dalam diri seorang pegawai yang akhirnya mampu menciptakan suatu rasa berkomitmen pada organisasi yang sedang mereka tangani.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keberpihakan karyawan dalam mengikuti segala tujuan-tujuan organisasi dan menjaga stabilitas karirnya di dalam organisasi (Darmawati dkk., 2013). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kedekatan seorang karyawan terhadap organisasi yang

diukur melalui keterlibatan dan kesetiaan yang dimilikinya (Muhadi, 2007; Hutapea, 2012).

Allen dan Mayer (1990), menerangkan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif diartikan sebagai suatu dedikasi dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi yang dilakukan secara sukarela (Karim dan Rehman, 2012; Rhoades *et al.*, 2001). Komitmen afektif menjelaskan keyakinan individu yang kuat dalam mengadopsi nilai-nilai, kepercayaan, dan tujuan organisasi, oleh karena itu peran manajer sangat penting agar mampu menjaga perasaan karyawan dalam menunjang kerjasama antara karyawan dengan organisasi (Hasan Naqvi *et al.*, 2011). Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) diartikan sebagai kesadaran karyawan untuk tetap berada dalam organisasi yang didasarkan atas kelangsungan hidup (Mehdi *et al.*, 2013). Pada penelitian Abdollahi *et al.* (2013) dikatakan bahwa karyawan lebih memilih komitmen berkelanjutan dibandingkan komitmen afektif dan komitmen normatif dikarenakan pekerjaannya saat ini penting bagi kelangsungan hidupnya. Komitmen normatif diartikan sebagai kondisi komitmen karyawan yang disebabkan oleh nilai-nilai serta norma-norma yang tertanam dalam dirinya (Allen dan Mayer, 1990). Penelitian yang dilakukan oleh Hutapea (2012) menghasilkan bahwa komitmen normatif dipengaruhi oleh sifat lembut, murah hati, penuh toleransi dan baik hati. Pemaparan diatas menunjukkan bahwa ketiga jenis komitmen tersebut penting untuk dimiliki karena komitmen mampu

menggambarkan perasaan yang timbul dari diri individu untuk setia mengabdikan pada organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diartikan sebagai titik dimana seorang karyawan merasa bahwa ganjaran yang mereka terima atas pekerjaannya sama dengan kontribusi yang mereka lakukan pada organisasi, termasuk di dalamnya kebijakan organisasi (Fatt *et al.*, 2010). Menurut Crow *et al.* (2012), kepuasan kerja merupakan perasaan yang bersifat subjektif tentang seberapa mampu organisasi memenuhi keinginan karyawan. Davis dan Newstrom (1994:106) melihat kepuasan kerja tidak hanya sebagai bagian dari pekerjaan namun dapat digambarkan sebagai kepuasan hidup, dimana jika pekerjaan mampu memberikan kepuasan maka mampu pula memberikan kepuasan dalam kehidupannya.

Penelitian yang dilakukan Karim dan Rehman (2012) serta Hasmarini dan Yuniawan (2008) didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Suma dan Lesha mempertegas pernyataan tersebut melalui penelitiannya yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan alasan bahwa seorang pegawai akan memprioritaskan pekerjaannya terlebih dahulu dan kemudian memprioritaskan diri pada organisasi. Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja sangat diharapkan oleh pegawai karena kepuasan kerja merupakan cerminan kebahagiaan yang dirasakan atas pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

*H1: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.*

### **Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi**

Keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan memahami aturan main tempat kerja, interaksi, dan hasil kerjanya secara nyata. Pada persepsi ini akan timbul tindakan-tindakan baik positif ataupun negatif yang berpengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Baldwin, 2006). Menurut Cropanzano *et al.* (2007) dan Colquitt *et al.* (2001), keadilan dikatakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja.

Colquitt (2001) mengkaitkan keadilan dalam tiga hal yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif (*distributive justice*) melihat keadilan dari kacamata bahwa keadilan dipandang atas penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan (Blakely, 2005; Crow *et al.*, 2012). Keadilan prosedural (*procedural justice*), teori keadilan prosedural mempersepsikan suatu aturan dan prosedur yang digunakan dalam mengalokasikan hasil perlu mendapat penilaian keadilan (Chon *et al.*, 2000). Keadilan interaksional (*interactional justice*) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad *et al.*, 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi *et al.*, 2011). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan organisasi telah menjadi



suatu pertimbangan strategis dalam menentukan suatu rasa kepuasan dalam bekerja serta menumbuhkan rasa berkomitmen pada diri setiap pegawai.

Penelitian Ghaziani *et al.* (2012) serta Hasmarini dan Yuniawan (2008) membuktikan bahwa ketiga tipe keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bakhshi *et al.* (2009) menambahkan pada penelitiannya yang melibatkan 128 karyawan pada fakultas kedokteran yang menunjukkan bahwa hanya keadilan distributif dan keadilan prosedural yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

*H2a : Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

*H2b : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

*H2c : Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

Penelitian yang dilakukan Marissa (2010) dan Ravangard *et al.* (2013) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi yaitu keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Crow *et al.* (2012) menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

*H3a : Keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.*

*H3b : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi, secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.*

*H3c : Keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausalistik dalam melihat pengaruh yang muncul antar variabel eksogen, variabel *intervening*, dan variabel endogen. Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar dengan mengambil 95 paramedis dari 120 paramedis yang berstatus pegawai tetap pada 10 unit kerja rawat inap. Berikut ini ditampilkan proporsi sampel masing-masing unit kerja melalui metode *proportionate stratified random sampling* dengan perhitungan rumus Slovin pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Populasi dan Sampel Paramedis**

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Ruang Ratna	13	10
2	Ruang Sandat	11	9
3	Ruang Anggrek	12	10
4	Ruang Dahlia	9	7
5	OK	17	13
6	Ruang ICU	13	10
7	Ruang VIP	12	10
8	VK	14	11
9	UGD	14	11
10	NICU	5	4
	Total	120	95

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner berdasarkan skala Likert yang dinyatakan dengan lima kriteria, yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan program *SPSS 17.0 for windows* serta pengujian Sobel (*Sobel Test*) melalui <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian Sobel (*Sobel Test*) adalah suatu alat analisis dalam menguji hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Pada Tabel 2 ditampilkan karakteristik responden pada 95 paramedis Rumah Sakit Tk II Udayana berdasarkan 3 kriteria penilaian yaitu: usia, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Usia	Jumlah	
		orang	persentase %
1	28 - 35	22	23,16
2	36 - 40	40	42,10
3	≥ 40	33	34,74
	Jumlah	95	100
No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	P2B	3	3,16
2	SPK	27	28,42
3	DIII Kep.	45	47,37
4	DIII Keb.	17	17,89
5	S1 Kep.	3	3,16
	Jumlah	95	100
No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	Laki-laki	20	21,05
2	Perempuan	75	78,95
	Jumlah	95	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan jumlah karakteristik responden yang didasarkan atas jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Pada kategori usia, responden mayoritas berada pada titik 35 hingga 40 tahun dengan persentase paling tinggi yaitu 42,10%. Pada karakteristik kedua yaitu pendidikan terakhir responden didapatkan hasil bahwa mayoritas pendidikan terakhir berada pada jenjang DIII keperawatan dengan persentase 47,37%. Pada karakteristik terakhir yaitu jenis kelamin dimana pada perhitungan didapatkan hasil bahwa mayoritas responden paramedis yang digunakan pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan dengan jumlah persentase sebanyak 78,95%.

### Hasil Analisis Jalur

### Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 3.**  
**Persamaan Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	-0,637	0,187	-	-3,598	0,001
Keadilan Distributif	0,141	0,041	0,138	3,432	0,001
Keadilan Prosedural	0,428	0,079	0,363	5,443	0,000
Keadilan Interaksional	0,610	0,077	0,542	7,897	0,000
R <sup>2</sup> : 0,885					
F Statistik : 232,809					
Sig. F : 0,000					

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel 3 ditampilkan hasil nilai masing-masing variabel keadilan pada analisis jalur struktur pertama yang akan dijelaskan lebih lanjut melalui uji parsial. Pada pengujian secara parsial nilai yang digunakan pada analisis jalur adalah nilai **Beta** pada kolom *standardized coefficients* dan nilai *Sig.* Maka berdasarkan hasil analisis jalur, dihasilkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan melalui nilai t dan *Sig.* < 0,05.

**Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Interaksional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.**

**Tabel 4.**  
**Persamaan Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	-0,441	0,376	-	-1,172	0,244
Keadilan Distributif	0,277	0,083	0,252	3,347	0,001
Keadilan Prosedural	0,388	0,158	0,308	2,457	0,016
Keadilan Interaksional	0,411	0,155	0,341	2,650	0,009
Kepuasan Kerja	0,843	0,068	0,787	12,309	0,000

R<sup>2</sup> : 0,639  
F Statistik : 39,840  
Sig. F : 0,000

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel 4 ditampilkan hasil nilai masing-masing variabel keadilan dan kepuasan kerja pada analisis jalur struktur kedua yang akan dijelaskan lebih lanjut melalui uji parsial. Pada pengujian secara parsial nilai yang digunakan pada analisis jalur adalah nilai **Beta** pada kolom *standardized coefficients* dan nilai *Sig.* Maka berdasarkan hasil analisis jalur, dihasilkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan melalui nilai t dan *Sig.* < 0,05.

**Hasil Koefisien Determinasi Total**

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\
 &= 1 - (0,339)^2 - (0,600)^2 \\
 &= 1 - (0,115) - (0,36) \\
 &= 1 - 0,041 = 0,959
 \end{aligned}$$

Pada perhitungan nilai koefisien determinasi total didapatkan hasil sebesar 0,959, maka kesimpulannya adalah bahwa 95,9% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 4,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

#### **Pengujian Sobel (*Sobel Test*)**

Pada Tabel 5 ditampilkan hasil pengujian mediasi melalui *Sobel Test* untuk melihat peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 5.**  
***Sobel Test***

<b>Pengaruh Variabel</b>	<b>Koefisien Regresi</b>	<b>Std.Error</b>
X1→Y1	0,138	0,041
X2→Y1	0,363	0,079
X3→Y1	0,542	0,077
Y1→Y2	0,787	0,068
<b><i>Sobel Test</i></b>		
<b>Pengaruh Mediasi</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
X1→Y1→Y2	3,232	0,001
X2→Y1→Y2	4,271	0,000
X3→Y1→Y2	6,014	0,000

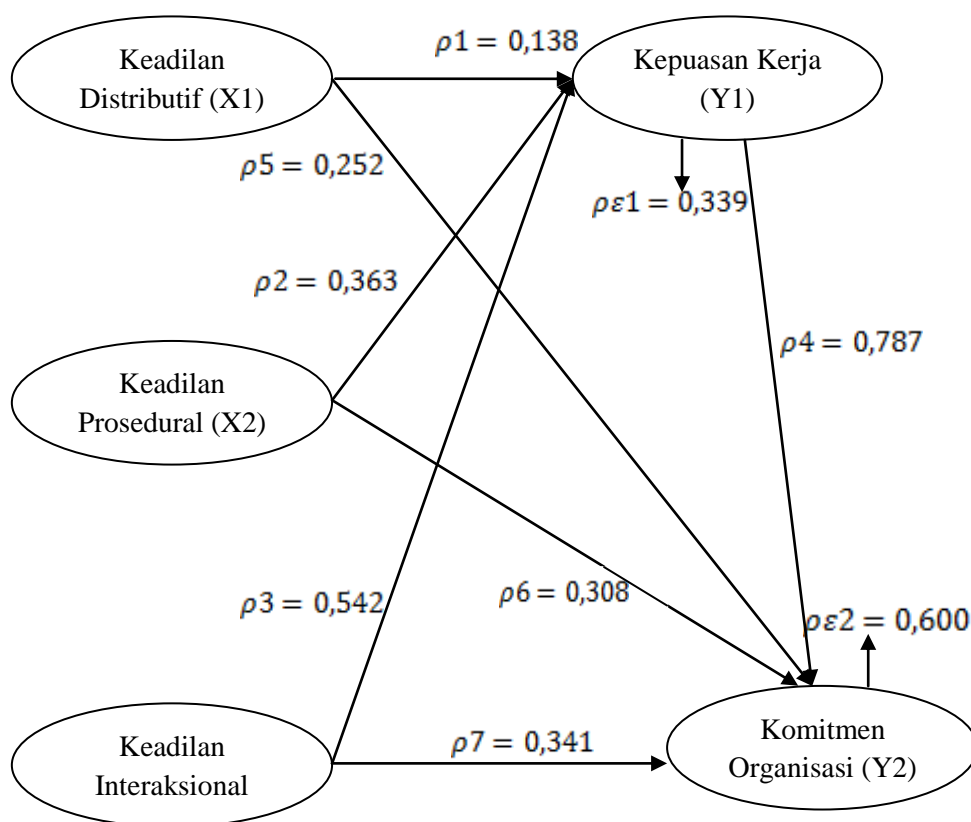
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel 5 dihasilkan nilai pada kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05. Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan pengaruh antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi.

### Struktur Hubungan Kausal

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur yang ditunjukkan melalui nilai *standardized coefficient* **Beta** pada masing-masing pengaruh hubungan antar variabel, maka dapat disusun struktur hubungan kausal yang ditunjukkan melalui Gambar 1.

**Gambar 1.**  
**Struktur Hubungan Kausal**



### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: pertama, bahwa ketiga konsep keadilan organisasi memang benar mampu mempengaruhi kepuasan kerja seorang paramedis, artinya kondisi keadilan di



dalam sebuah instansi dibutuhkan bagi seluruh paramedis dalam hal menumbuhkan rasa kepuasan dalam bekerja. Kedua, berdasarkan hasil penelitian terdapat dua elemen penting dalam menumbuhkan rasa berkomitmen dalam diri setiap paramedis, yaitu: keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Suatu komitmen yang kuat akan tercipta dari sebuah kepuasan yang timbul dari dalam diri setiap individu apabila suatu instansi mampu memberikan suatu rasa keadilan bagi setiap individu-individu yang berada di dalam instansi tersebut.

Maka berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan terdapat dua rekomendasi yang mungkin dapat menjadi suatu pertimbangan khusus bagi Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar. Pertama adalah Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar sebagai suatu instansi yang bergerak dalam bidang kesehatan memerlukan paramedis yang memiliki rasa berkomitmen dalam rangka memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dalam hal kesehatan. Kedua adalah berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 95 paramedis, ditemukan bahwa karakteristik responden memiliki rentang usia produktif yang artinya segala pekerjaan yang mereka lakukan berhak mendapat suatu perhatian seperti keadilan dan kepuasan kerja, karena bukan tidak mungkin dengan kedua faktor tersebut dapat memberikan hal lebih kedepannya dalam memajukan instansi. Pendidikan paramedis mayoritas berada pada jenjang DIII keperawatan yang artinya sudah sepantasnya apa yang mereka terima sesuai dengan jenjang pendidikan yang mereka capai, seperti: pembayaran gaji serta posisi dalam pekerjaan. Terakhir adalah bahwa mayoritas paramedis Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar berjenis kelamin perempuan, ini mengindikasikan bahwa perlu

suatu perhatian khusus yang diberikan bagi mereka seperti perlakuan yang diberikan haruslah berbeda dari kaum laki-laki dan memberikan suatu rasa aman dari segala tindak kejahatan yang mungkin saja terjadi di lingkungan instansi.

## REFERENSI

- Abdollahi, Farhad M.A., Piri, Moosa Associate., and Azimi, Mohammad M.A. 2013. The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among faculty members. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), pp: 475-479.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. pp: 1-18.
- Baldwin, Susanna. 2006. Organisational Justice. *Institute For Employment Studies*.
- Bakhshi, Arti., Kumar, Kuldeep., and Rani, Ekta. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), pp: 145-154.
- Blakely, Gerald L., Andrews, Martha C., Moorman, Robert H. 2005. The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), pp: 259-273.
- Chon, Ellen S., White, Susan O., and Sanders, Joseph. 2000. Distributive and Procedural Justice in a Seven Nations. *Law and Human Behaviour*, 24(5), pp: 553-579.
- Colquitt, Jason A. 2001. On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp: 386-400.
- Colquitt, Jason A., Wesson. Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., and Yee Ng, K. 2001. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), pp: 425-445.
- Cropanzano, Russell., Bowen, David E., and Gilliland, Stephen W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Perceptives*.

- Crow, Matthew M., Lee, Chang-Bea., and Jin Joo, Jae. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean Police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), pp: 402-423.
- Darmawati, Arum, Nur Hidayanti, Lina, Herlina S, Dina. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citezenship Behaviour (Studi Pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta). *Jurnal FISE UNY*.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. (Dharma Agus, Penerjemah). 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Dwiprahasto, Iwan. 2004. Kepemimpinan Klinik – Peran dan Tantangan Manajer Rumah sakit dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Rumah Sakit. *JMPK*, 7(3), pp: 105-108.
- Fatt, Choong Kwai., Wong Sek Khin, Edward., and Tioh Ngee Heng. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), pp: 56-63.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), pp: 179-188.
- Hasmarini, Dwi Penny dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), pp: 99-118.
- Hassan Naqvi, Syed Abir., Aamir Hashmi, Muhammad., Ali Raza, Shaoukat., Zeeshan, Ashi., Shaikh, M. Faiz. 2011. Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), pp: 65-71.
- Hutapea, Bonar. 2012. Sifat-Kepribadian dan Dukungan Organisasi Sebagai Prediktor Komitmen Organisasi Guru Pria di Sekolah Dasar. *Jurnal Makara seri Sosial Humaniora*, 16(2), pp: 101-115.
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), pp: 135-142.

- Jawad, Muhammad.,Raja, Sobia.,Abraiz, Aneela.,and Tabassum, Tahira Malik. 2012. Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), pp: 39-45.
- Karim, Faisal dan Rehman, Omar. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), pp: 92-104.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi Sarjana Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Mehdi, Rezvaniamin., Zahra, Pournamdar., and Mahshid, Nazemzadeshoei. 2013. Job satisfaction and organizational commitment among nurses. *Life Science Journal*, 10(5), pp: 1-5.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro). *Tesis Magister Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Patlan-Perez, Juana., Torres, Edgar Martinez., and Hernandez, Rosalia. 2012. El Clima Y La Justicia Organizacional Y Su Efecto En La Satisfaccion Laboral. *Revista Internacional Administracion & Finanzias*, 5(5), pp: 1-19.
- Pareke, Fahrudin JS. 2004. Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(9), pp: 157-177.
- Ravangard, Ramin., Sajjadnia, Zahra., and Ansarizade, Najme. 2013. Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1), pp: 35-43.
- Retnaningsih, Sudarwanti. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang). *Tesis Magister Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Rhoades, Linda., Eisenberger, Robert.,and Armeli, Stephen. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp: 825-836.

- Ristrini. 2005. Perubahan Paradigma Jasa Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit dan Rekomendasi Kebijakan Strategis Bagi Pimpinan. *JPMK*, 8(1), pp: 3-9.
- Sijabat, Jadongan. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keinginan Untuk Pindah. ISSN: 0853-0203, 19(3), pp: 592-608.
- Suma, Saimir and Lesha, Jonida. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), pp: 41-51.
- Tanzaq, Tania. 2007. Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Pada Salesman PT. DOS NI ROHA. *Skripsi Sarjana Jurusan Psikologis Universitas Katolik Soegijapranata*, Semarang.
- Trisnantoro, Laksono. 2005. Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit Antara misi Sosial dan Tekanan Pasar. Yogyakarta: ANDI.
- Wang, Xinyan., Liao, Jianqiao., Xia, Degen., and Tao, Chang. 2010. The impact of organizational justice on work performance, mediating effect of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal Of ManPower*, 31(6), pp: 660-677.
- Warner, Jody Clay., Hegtvedt, Karen A., and Roman, Paul. 2005. Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment. *Journal Social Psychology Quartley*, 68(1), pp: 89-102.
- Yaghoubi, Esmaeil., Mashinchi, Sina Ahmadzadeh., Ebrahimi, Achmad., Abdollahi, Hadi., and Ebrahimi, Hamid. 2011. An Analysis of Correlation between OOrganizational Justice and Job Satisfaction. *Munich Personal RePEc Archive*.