

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN
PROSEDURAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pegawai Sekretariat Daerah Pemprov.DKI Jakarta dan Pemprov.Sumut)**

Herlina JR Saragih
herlinsara897@gmail.com

***Abstrak:** Organizational Commitment can be referred to three employee's characteristics, namely theirself belonging to organization, their willingness to work for organization, and their acceptance of the values and the objectives of the organization. The organizational commitment is influenced by many factors, like, leadership, organizational culture, attitude and personality, motivation, procedural justice and others. This study was intended to investigate the effect of leadership, organizational culture, and procedural justice on organizational commitment of Secretarial Office employees of DKI and Sumut Provinces. The data was collected through survey to 80 employees who were selected randomly from the employees of echelon III Secretarial Office DKI and Sumut Provinces. The data were then analyzed by path analysis technique. Result indicated that organizational commitment was directly affected by leadership and procedural justice but not by organizational culture. In others words leadership and organizational justice affects the organizational commitment. The findings imply that the employees commitment can be improved through the improvement of leadership and organizational justice. However, others variables can be put into consideration in the future research to find out more information related to the variable.*

***Keywords:** Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture, and Procedural Justice*

INTRODUCTION

Salah satu fungsi pokok pemerintah dalam sebuah negara / bangsa, yaitu fungsi pelayanan umum (public services function) di samping fungsi pembangunan (development function) dan fungsi ketertiban/ketenteraman (protective function). Seiring dengan derasnya perkembangan arus globalisasi yang berdampak pada perubahan substansial paradigma pemerintahan, fungsi pelayanan publik telah menjadi orientasi utama negara-negara di dunia termasuk Indonesia. Tuntutan terhadap perubahan dalam kepelayanan publik sebagai wujud tanggung jawab moral pegawai semakin

dirasakan, seiring pula dengan diperkenalkannya suatu konsep tentang reinventing government dalam rangka mewujudkan good government.

Sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan kehidupan bernegara, Pemerintah dengan seluruh jajarannya dituntut untuk lebih aktif dan efisien dengan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan pengamatan banyak para ahli, harus diakui banyak fenomena yang menunjukkan betapa pemerintah yang dalam hal ini termasuk pemerintah provinsi, belum secara optimal dan efektif dalam

menangani berbagai masalah baik dalam pelayanan publik, maupun dalam menghadapi dan memecahkan persoalan yang sedang dihadapi negara dan bangsa sampai saat ini. Persolan yang dimaksud, seperti masalah ekonomi, pengangguran, korupsi, konflik antar etnis, pergolakan di daerah sebagai dampak otonomi, gempuran nilai budaya negatif yang merusak generasi muda dan sebagainya.

Para pakar birokrasi menilai bahwa birokrasi belum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelayan bagi masyarakat, justru sebaliknya bahwa dalam pelaksanaannya ditemukan ketidakefisienan, arogansi, kesewenang-wenangan, jauh dari harapan publik, dan pemerintahan yang korup merupakan penilaian yang akrab oleh rakyat terhadap pemerintah. Hakikat yang sesungguhnya dari pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat, menjaga suatu sistem ketertiban di dalam masyarakat agar dapat menjalani kehidupan dengan wajar dan tenteram. Oleh karena itu pemerintahan yang baik pada hakikatnya merupakan pelayanan optimal pada masyarakat, bukan untuk melayani pemerintah.

Karena itulah, dengan adanya perkembangan yang pesat dalam kehidupan masyarakat (pengaruh globalisasi ekonomi dan kemajuan teknologi), dalam hal ini dituntut pelayanan pemerintah yang lebih baik, bermartabat, menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, efisien, dan efektif. Kalau hal ini terlaksana, maka terciptalah suatu perkembangan yang sangat signifikan baik bagi berbagai kehidupan publik dan bisnis. Berdasarkan fenomena tersebut, harus diakui bahwa pemerintah perlu

melakukan perubahan dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Kemampuan pegawai pemerintah terutama dalam mensukseskan otonomi daerah harus terus ditingkatkan, baik melalui seleksi awal, penempatan, pelatihan, dan pengawasan, sehingga mereka akan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan peran-peran secara optimal, yang pada akhirnya akan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance).

Untuk itu, menurut peneliti, sumber daya manusia aparatur pemerintah provinsi yang merupakan salah satu modal utama, sangat penting untuk diperhatikan, guna menghadapi perubahan dan tantangan global yang sudah melanda semua aspek kehidupan masyarakat. Sehubungan itu, faktor kepemimpinan yang tepat dan komitmen yang tinggi perlu dimiliki aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan daerahnya. Dengan kepemimpinan yang tepat dan komitmen yang tinggi akan mampu memberdayakan seluruh asset dan sumber daya manusianya, mampu mendorong dan memotivasi pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam tugas pelayanannya kepada masyarakat.

Komitmen organisasi yang tinggi akan tercapai, apabila hal tersebut didukung oleh kepemimpinan yang tepat, pengambilan keputusan yang adil dan bijaksana (keadilan prosedural), serta peraturan-peraturan yang didasarkan pada nilai-nilai (budaya organisasi) yang diterima oleh semua anggota organisasi tersebut.

Bertitik tolak pada uraian dimuka, maka penelitian tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia merupakan suatu penelitian yang penting dan perlu terus dilakukan untuk menemukan cara terbaik untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Atas dasar tersebut, penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor yang diasumsikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai eselon III di lingkungan instansi pemerintah provinsi (Pemprov) yang dipengaruhi oleh berbagai variabel, khususnya kepemimpinan, budaya organisasi, dan keadilan prosedural sehubungan dengan pelaksanaan pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Untuk maksud tersebut, penelitian ini dirumuskan dalam sebuah topik : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Sekda Pemprov. DKI Jakarta dan Sumut, dan peneliti akan mengkajinya dalam sebuah penelitian empiris.

Adapun tujuan utama penelitian, untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung positif kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keadilan prosedural, serta besarnya pengaruh langsung positif kepemimpinan, budaya organisasi dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi sehubungan dengan pelaksanaan pelayanan masyarakat yang dilakukan, khususnya pegawai eselon III pada Sekda kedua Pemprov. tersebut.

Manfaat hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusinya terhadap Pemerintah provinsi khususnya, dan Pemerintah pada umumnya untuk meningkatkan kinerja,

sehubungan dengan usaha mensukseskan pelaksanaan program otonomi daerah dimasa masa datang. Selain itu, karena pengkajian penelitian dilakukan dalam sebuah penelitian empiris, maka diharapkan juga dapat bermanfaat secara praktis untuk pengembangan keilmuan bagi penelitian selanjutnya, khususnya pengembangan keilmuan sumber daya manusia

KAJIAN TEORETIK

Komitmen organisasi.

Pengertian komitment organisasi menurut Ronald Riggio (2000), “Organizational commitment is a worker’s feelings and attitudes about the entire work organization “(Komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka).

Luthans (2009) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

- a. A strong desire to remain a member of particular organization.
(Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu).
- b. A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization.
(Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi).
- c. A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization
(Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi).

Menurut Robbin (2009) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

“Organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole”. Level komitmen dapat dimulai dari sangat rendah sampai sangat tinggi, orang-orang mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka, seperti saat praktek, promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

D.M.Dejoy dan Schaffer (2004) berpendapat bahwa komitmen organisasi mengacu kepada ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, nilai yang ditempatkan sebagai afiliasi dengan organisasi, dan derajat di mana karyawan mau untuk meningkatkan diri atas nama organisasi. Vecchio (2000) menjelaskan definisi komitmen organisasi adalah “Refers to an employee's degree of identification with an organizational and goals, as well as the employee desire to maintain membership in the organization” (suatu tingkat di mana karyawan

mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya, seperti juga keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merujuk pada tiga perilaku karyawan, yaitu:

- a. Sejauhmana karyawan berniat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi
- b. Tingkat kemauan karyawan untuk mengeluarkan usaha demi kepentingan organisasi
- c. Keyakinan serta penerimaan karyawan atas nilai-nilai dan tujuan utama dari organisasi

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi, di samping faktor lain seperti struktur organisasi dan sumber daya manusia. Kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen, sebab dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam pencapaian tujuan (target). Mengenai hal ini, Stephen P. Robbin (2009) mengatakan: “Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set a goal”. (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam pencapaian visi atau tujuan).

Para ahli memberi definisi yang beragam tentang kepemimpinan. Menurut Davis dan Newstrom (2006), leadership is the process of encouraging and helping others to work enthusiastically toward objectives (Kepemimpinan adalah proses

mendorong atau membantu orang lain untuk bekerja dengan penuh semangat untuk pencapaian tujuan). Gary Yukl (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang termasuk mempengaruhi pencapaian tugas dan strategi organisasi atau kelompok, mempengaruhi orang dalam organisasi untuk menerapkan strategi dan pencapaian tujuan, mempengaruhi pemeliharaan dan identitas kelompok, dan mempengaruhi budaya organisasi.

Pemimpin dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dan sentral, ia harus mampu menggerakkan seluruh komponen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu yang menggerakkan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi guna meningkatkan kinerja dan mewujudkan visi organisasi, efektifitas pemimpin akan membantu organisasi menentukan dan menemukan dirinya agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik dalam kurun waktu yang tersedia.

Dari beberapa pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dapat mempengaruhi interpretasi individu terhadap berbagai kejadian, aktivitas dalam organisasi untuk melakukan kerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak dengan cara memaksa, tetapi memotivasi para pekerja, pemeliharaan hubungan kerjasama dalam tim untuk mendorong mereka mencapai kesatuan yang memiliki kekuatan untuk bertahan hidup, tumbuh dan berhasil. Perilaku kepemimpinan juga sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pemimpin

dalam mempengaruhi bawahan untuk melakukan sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa bawahan memandang perilaku pemimpin mereka terutama berdasarkan dua kategori, yaitu yang satu berhubungan dengan tugas dan yang lainnya berhubungan dengan hubungan antar pribadi. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti mengidentifikasi terdapat dua dimensi dari perilaku kepemimpinan, yaitu:

Pertama: Pertimbangan (consideration). Pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian pada bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung bawahan, bersedia menerima saran dari bawahan.

Kedua: Struktur memprakarsai (Initiating structure). Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal, contohnya meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya tenggat waktu, mempertahankan standard kinerja, meminta bawahan mematuhi prosedur kerja, dan menawarkan pendekatan baru.

Dari berbagai jenis perilaku kepemimpinan yang terdiri dari kurang lebih 1.800, oleh para ahli dikelompokkan menjadi dua dimensi yaitu: initiating structure dan consideration, sebagaimana dikemukakan

oleh J.K. Hemphill dan A.E.Coons (2004) dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Day to Day Behaviours Performed by Leaders

<i>Behaviour</i>	<i>Description</i>
<i>Initiating Structure</i>	
• <i>Initiation</i>	<i>Originating, facilitating, and sometimes resisting new ideas and practices</i>
• <i>Organization</i>	<i>Defining and structuring work, clarifying leaders versus members roles, coordinating employee task</i>
• <i>Production</i>	<i>Setting goals and providing incentives for the effort and productivity of employees</i>
<i>Consideration</i>	
• <i>Membership</i>	<i>Mixing with employees, stressing informal interactions, and exchanging personal services</i>
• <i>Integration</i>	<i>Encouraging a pleasant atmosphere, reducing conflict, promoting individual adjustment to the group</i>
• <i>Communication</i>	<i>Providing information to employees, seeking information from them, showing an awareness of matters that effect them</i>
• <i>Recognition</i>	<i>Expressing approval or disapproval of the behaviours of employees</i>
• <i>Representation</i>	<i>Acting on behalf of the group, defending the group, and advancing the interest of the group</i>

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sejumlah pengalaman penting seperti norma, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Edgar Schein(1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian internal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan karena itu, (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Menurut Lind dan Tyler (1998), budaya organisasi berpengaruh terhadap keadilan didalam otoritas prosedural didalam organisasi, seperti adanya

pengaturan status, saling percaya didalam hal hal yang bersifat kebaikan dan masalah dalam pengambilan keputusan. Leung & Lind (1986) mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan rasa kedaerahan, ras dan gender dan dampaknya sngat berpengaruh terhadap persepsi keadilan prosedural. Budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi sehingga berperilaku sesuai dengan budaya yang ada dan diterima lingkungannya. Menurut Jody Clay Warner cs., (2005) , menyatakan bahwa implementasi keadilan prosedural sngat tergantung kepada nilai nilai budaya yang berlaku dan jenis orgnisasi yang bersangkutan. Stephen Robbins (2009), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut

oleh anggota-anggotanya, yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Riset terbarunya mengemukakan tujuh karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi yang dianggap sebagai dimensi budaya, yaitu :

Pertama: Inovasi dan pengambilan resiko (innovation and risk taking - sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan tidak takut mengambil resiko.

Kedua : Perhatian terhadap detail (attention to detail) - sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

Ketiga: Orientasi pada hasil (outcome orientation) – sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

Keempat: Orientasi pada orang (people orientation) - sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil kerja pada orang-orang dalam organisasi.

Kelima: Orientasi pada tim (team orientation) - sejauhmana kegiatan organisasi diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu

Keenam: Keagresifan (aggressiveness) - sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dalam pencapaian tujuan.

Ketujuh: Kemantapan (stability) – sejauhmana kegiatan organisasi menekankan pada konsistensi dalam menentukan arah dan tujuan.

Sehubungan dengan pemahaman budaya organisasi tersebut , dapat dikatakan bahwa apabila orang berbicara mengenai budaya perusahaan, biasanya yang dimaksud adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan atau organisasi sekurang-kurangnya dalam manajemen senior (Kotler cs., 1992)

Keadilan Prosedural

Colquit, Le Pine and Wesson (2009) , “Procedural justice is fostered when authorities adhere to rules of fair process”. Keadilan procedural terbentuk apabila para otoritas organisasi dalam melakukan proses keputusan / kebijaksanaan berdasarkan peraturan dan secara adil.

Selanjutnya oleh Colquit cs. dikemukakan ada empat dimensi dari keadilan (justice) , sebagaimana terlihat pada table 2 di bawah ini

Tabel 2. Colquit, LePine & Wesson (2009), The Four Dimensions of Justice

<i>Distributive Justice rules</i>	<i>Description</i>
<i>Equity vs equality need</i>	<i>Are rewards allocated according to the proper Norm?</i>
<i>Procedural Justice rules</i>	
<i>Voice</i>	<i>Do employees get to provide input into the procedures?</i>
<i>Correctability</i>	<i>Do procedures build in mechanism for appeals?</i>
<i>Consistency</i>	<i>Are procedures consistent accros people & time?</i>
<i>Bias Suppresion</i>	<i>Are procedures neutral & unbiased ?</i>
<i>Representatives</i>	<i>Do the procedures consider the needs of group ?</i>
<i>Accuracy</i>	<i>Are procedures based on accurate information?</i>
<i>Interpersonal Justice</i>	
<i>Respect</i>	<i>Do authorities treat employee with sincerity?</i>

<i>Distributive Justice rules</i>	<i>Description</i>
<i>Prospiriety</i>	<i>Do authorities refrain from improper remarks?</i>
<i>Informational Justice</i>	
<i>Justification</i>	<i>Do authorities explain procedures thoroughly?</i>
<i>Truthfulness</i>	<i>Are those explanations honest?</i>

Keadilan yang dimaksud dalam hal ini, bagaimana prosedur dan kebijakan yang digunakan untuk membuat suatu keputusan. Prosedur akan dianggap lebih adil ketika karyawan turut memberi input pada proses pengambilan keputusan, dan karyawan cenderung akan mendukung untuk menerapkan keputusan yang telah diambil bersama.

Menurut Cropanzano & Greenberg (2001) keadilan procedural adalah *"The perceived fairness of the procedures used to determine outcomes."*

"The element of justice concerned with the application of laws, rather than with the content of the laws themselves."

Leventhal (1980) mengemukakan enam kriteria untuk mengukur bahwa prosedur tersebut adil, yaitu: (i) Konsisten, (ii) Tidak bias, (iii) Akurat, (iv) Dapat dievaluasi berdasar kesalahan, (v) Representative, (vi) Berdasarkan standard etika. Penilaian atas keadilan atau kesamaan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, yaitu procedural justice, diperlukan bagi karyawan untuk mendapatkan keadilan. Perlakuan yang adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, kepercayaan, dan organisational citizenship behaviour.

Apabila kriteria dari keadilan procedural ini dipenuhi, maka dapat dikatakan bahwa prosedur tersebut adil. Adapun

kriteria yang dimaksud meliputi hal hal sebagai berikut:

Pertama : Konsisten.

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain, maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak yang sama dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama

Kedua : Minimalisasi bias.

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak, karenanya hal tersebut harus dihindarkan.

Ketiga : Informasi yang akurat.

Informasi harus berdasar fakta dan lengkap, dan oleh orang yang memahami permasalahan dengan baik.

Keempat : Dapat diperbaiki.

Upaya untuk memperbaiki kesalahan juga merupakan tujuan dari keadilan procedural yang ditetapkan, karena itu keadilan procedural harus dapat diperbaiki untuk mendapatkan keadilan yang lebih baik.

Kelima : Representatif.

Prosedur dianggap adil apabila dari awal ada upaya melibatkan semua pihak yang terkait sesuai dengan sub pembahasan masing-masing.

Keenam : Standard etis.

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standard etika dan moral sehingga prosedur dapat dikategorikan memenuhi syarat adil. Karyawan akan memberikan penilaian adil dan kepercayaan pada

proses pengambilan keputusan didasarkan kepada empat dimensi dari keadilan, yaitu:

Pertama: Keadilan prosedural, merefleksikan proses pembuatan keputusan yang adil.

Kedua: Keadilan distribusi, merefleksikan hasil (outcome) dari proses pembuatan keputusan.

Ketiga: Keadilan interpersonal, merefleksikan penerimaan karyawan untuk implementasi tersebut.

Keempat: Keadilan informasional, merefleksikan bagaimana komunikasi kepada karyawan.

II. KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTETIS PENELITIAN

KERANGKA BERPIKIR

Berdasarkan tujuan penelitian dan kerangka teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, dan agar pelaksanaan studi penelitian ini lebih terarah secara sistematis, maka adapun kerangka pemikiran penelitian sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

Komitmen organisasi pada intinya menunjukkan kepada semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja, termasuk pada pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan bagaimana secara individu karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terkait dengan tujuan tujuannya (Riggio, 2000; Robbin, 2009). Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu diciptakan suatu komitmen organisasi yang tinggi pada diri setiap karyawan didalam organisasi. Hal ini akan terlaksana dalam suatu organisasi

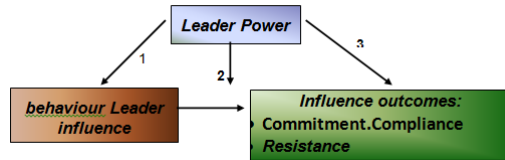
apabila didukung oleh kepemimpinan yang tepat, nilai-nilai budaya organisasi yang diterima oleh semua anggota organisasi, serta adanya pelaksanaan peraturan dan maupun proses pengambilan keputusan yang dinilai adil oleh semua anggota organisasi.

Kepemimpinan yang tepat, adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi dan memampukan orang lain berkontribusi terhadap keefektifan dan keberhasilan organisasi dimana mereka terlibat didalamnya (Mcshane & Von Glinow, 2009). Pemimpin dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dan sentral, ia harus mampu menggerakkan seluruh komponen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang inovatif dan dinamis dan memiliki wawasan tentang sifat kepemimpinan yang transformasional yang efektif, yaitu mengembangkan visi, komitmen dan kepercayaan, serta memudahkan pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional menunjukkan interaksi pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan pengaruh yang mampu mengubah bawahan menjadi lebih termotivasi, komitmen dan berupaya mencapai kinerja dan prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Gary Yukl, 2009).

Hubungan kepemimpinan terhadap komitmen diilustrasikan dengan model teori pada gambar 1 dibawah ini:

Gambar 1. *Effects of Agent Power and Influence Behavior on Influence Outcomes*



Juga Komitmen organisasi yang tinggi dalam organisasi dapat terlaksana, apabila didukung adanya budaya organisasi yang diterima oleh semua anggota organisasi, serta adanya pelaksanaan keadilan prosedural yang dianggap adil berdasarkan peraturan-peraturan yang telah disepakati dan disetujui bersama oleh anggota organisasi tersebut.

Yang dimaksud dengan Budaya organisasi adalah suatu sistem tata nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh seluruh anggota organisasi yang menjadi identitas organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya sangat penting dalam kehidupan organisasi. Menurut Robbins (2009), budaya memiliki fungsi strategis antara lain menumbuhkan komitmen individu pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi, dan budaya merupakan mekanisme pengendali yang membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Dapat dikatakan budaya organisasi menjadi satu kesatuan dan dipersepsi baik dan dilaksanakan oleh setiap orang dalam organisasi.

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi tim, orientasi pada orang,

agresivitas dan keseimbangan, maka perlu seorang pemimpin yang menjadi model yang menunjukkan komitmen untuk terus mengembangkan budaya yang menjadi karakteristik budaya organisasinya.

Hubungan antara budaya organisasi dan komitmen, diilustrasikan dalam gambar 2 dibawah ini:

Gambar 2. *Four Functions of Organizational Culture*

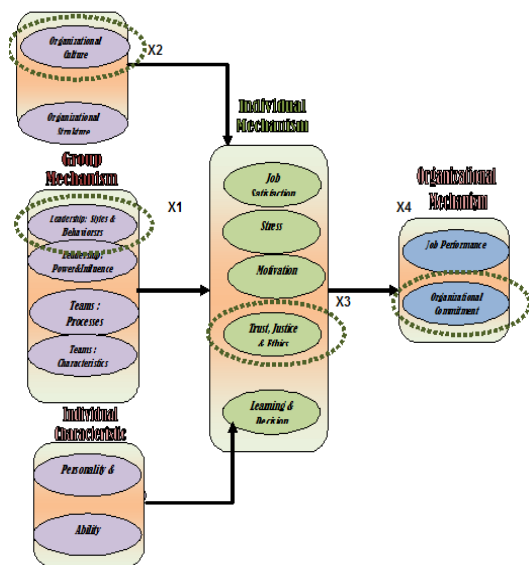


Mengenai Keadilan prosedural akan terlaksana dengan adil, apabila keputusan dan kebijaksanaan yang dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan peraturan-peraturan yang diterima oleh semua anggota organisasi, dimana peraturan yang dimaksud ditetapkan berdasarkan budaya organisasi, yaitu tata nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh seluruh anggota organisasi tersebut. Menurut Lind dan Tyler (1998), budaya organisasi berpengaruh terhadap keadilan didalam otoritas prosedural didalam organisasi, seperti adanya pengaturan status, saling percaya didalam hal-hal yang bersifat kebaikan dan masalah dalam pengambilan keputusan. Penilaian akan keadilan dan atau kesamaan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, yaitu procedural justice yang diperlukan bagi karyawan untuk mendapatkan keadilan (Mcshane & Von Glinow, 2009; Leventhal G, S., 1980), dan dengan dilaksanakannya procedural justice akan meningkatkan komitmen

orgnisasi oleh semua anggota orgnisasi. Menurut Colquit cs. (2009) , “*Procedural justice is fostered when authorities adhere to rules of fair process*”m atau Keadilan procedural terbentuk apabila para otoritas organisasi dalam melakukan proses keputusan / kebijaksanaan berdasarkan peraturan dan secara adil.

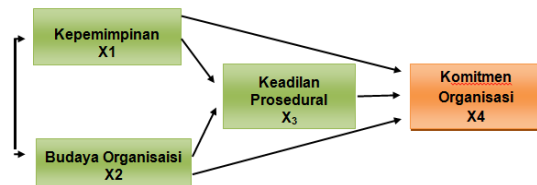
DARI URAIAN TERSEBUT DIMUKA, DAPAT DISIMPULKAN TERDAPAT HUBUNGAN KAUSAL ANTAR VARIABEL, YAITU VARIABEL KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGNISASI, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMITMEN ORGANISASI . HUBUNGAN KAUSAL YANG DIMAKSUD DIILUSTRASIKAN DALAM GAMBAR 3, YANG MERUPAKAN MODEL “*INTERGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR*“ (JASON A. COLQUITT, J.A CS (2009)

Gambar 3. Integrative Model of Organizational Behaviour



Untuk jelasnya , berdasarkan uraian tersebut dan hubungan kausal pada gambar 3 dimuka , maka kerangka berpikir yang dimaksud sebagaimana digambarkan pada gmbar 4 dibawah ini.

Gambar 4



Keterangan:

- Kepemimpinan merupakan variabel bebas pertama dan diberi simbol X_1 .
- Budaya organisasi merupakan variable bebas kedua dan diberi simbol X_2 .
- Keadilan prosedural merupakan variabel intervening untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, dan diberi simbol X_3 .
- Komitmen organisasi merupakan variable terikat diberi symbol X_4 .

Sehubungan dengan kerangka berpikir tersebut , maka hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini , sebagai berikut :

Hipotesa pertama (H1) .

Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi (X_4)

Hipotesis kedua (H2).

Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Keadilan prosedural (X_3).

Hipotesis ketiga (H3).

Budaya organisasi (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap keadilan prosedural (X_3)..

Hipotesis keempat (H4) .

Budaya organisasi (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi (X_4)

Hipotesis kelima (H5).

Keadilan prosedural (X3) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X4)

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan Metodologi Teknik Asosiatif Hubungan Kausal, Yaitu Penelitian Yang Bertujuan Untuk Mengetahui Hubungan Antara Dua Variabel Atau Lebih Baik Langsung Dan Tidak Langsung, Sedangkan Hubungan Kausal Untuk Melihat Faktor Pengaruh Suatu Variabel Penyebab (*Eksogenous Variable / Variabel Dependen*) Terhadap

Penelitian ini menggunakan metodologi teknik asosiatif hubungan kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih baik langsung dan tidak langsung, sedangkan hubungan kausal untuk melihat faktor pengaruh suatu variabel penyebab (*eksogenous variable / variabel dependen*) terhadap variabel akibat (*endogenous variabel / independen variabel* - Sugiyono, 2005). Karena pendekatan penelitian ini adalah studi kuantitatif, maka pengukuran variabel dengan menggunakan dimensi dan indikator variabel yang dijabarkan dalam butir-butir kuesioner, dan setiap jawaban responden diberi nilai / skor berdasarkan skala Skala Likert, yaitu dengan nilai 1-5.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *variabel exogenous* (variable sebab) yaitu Kepemimpinan (X₁) dan Budaya Organisasi (X₂) dan variabel endogenus

(variable akibat), yaitu: Keadilan Prosedural (X₃) dan Komitmen Organisasi (X₄).

Populasi, sampel dan teknik pengambilan data

Populasi penelitian, yaitu seluruh pegawai eselon III di lingkungan Pemprov DKI Jakarta dan Sumatera Utara (Sumut). Jumlah sampel yang diambil sebanyak 80 orang dengan menggunakan teknik *simple random sampling dengan menggunakan rumus Solvin*: $n = N / (1 + e^2 N)$.

Instrumen yang digunakan untuk pengambilan data adalah kuesioner yang terstruktur yang telah diuji validitasnya dengan menggunakan uji korelasi Product Moment, dan reliabilitasnya dengan rumus Alpha Cronbach sehingga instrument tersebut layak untuk alat pengumpul data.

Teknik analisa data

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri dari uji normalitas dan uji homogenitas,

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), yakni untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk

Pengujian hipotesa dengan menggunakan uji t, dan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

$H_0: \rho = 0$ = Diduga semua variabel secara individu (Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Keadilan prosedural) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen organisasi.

$H_a: \rho \neq 0$ = Diduga semua variabel secara individu (Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Keadilan prosedural)

berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen organisasi.

di lapangan dan kecenderungan masing-masing variable, terlihat pada tabel 3

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi data penelitian

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh

Tabel 3. Ringkasan Kecenderungan Variabel

Variabel	Kecenderungan
Kepemimpinan (X ₁)	Sangat Baik
Budaya Organisasi (X ₂)	Sangat Baik
Keadilan Prosedural (X ₃)	Sangat Baik
Komitmen Organisasi (X ₄)	Sangat Baik

Analisis data

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas digambarkan dalam tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Normalitas

Galat Taksiran	L ₀	L _t α _(0,05)	Kesimpulan	Keterangan
X ₃ atas X ₁	1,1125	0,0991	H ₀ diterima	Normal
X ₃ atas X ₂	0,880	0,0991	H ₀ diterima	Normal
X ₄ atas X ₁	1,2125	0,0991	H ₀ diterima	Normal
X ₄ atas X ₂	0,2715	0,0991	H ₀ diterima	Normal
X ₄ atas X ₃	0,4149	0,0991	H ₀ diterima	Normal

Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan melalui uji Bartlett, yakni untuk menghitung varians skor variabel Keadilan Prosedural (X₃) atas Kepemimpinan (X₁), Keadilan Prosedural (X₃) atas Budaya Organisasi (X₂), Komitmen Organisasi (X₄) atas

Kepemimpinan (X₁), Komitmen Organisasi (X₄) atas Budaya Organisasi (X₂), dan Komitmen Organisasi (X₄) atas Keadilan Prosedural (X₃). Dari hasil perhitungan digambarkan dalam tabel 5 , 6 dan 7 sebagai berikut.

Tabel 5. Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians

Variansi	dk	χ ² _{hitung}	χ ² _{tabel}	Keterangan
X ₃ atas X ₁	25	24.06052	37.6525	Homogen
X ₃ atas X ₂	22	30.9786	37.6525	Homogen
X ₄ atas X ₁	25	15.7197	37.6525	Homogen
X ₄ atas X ₂	22	34.4446	37.6525	Homogen
X ₄ atas X ₃	21	32.3066	37.6525	Homogen

Tabel 6. Rangkuman Hasil Uji Korelasi, Signifikan, dan Linieritas Regresi

Varians	Uji Korelasi	Uji Signifikansi	Uji Linearitas	Kesimpulan
X ₃ atas X ₁	0,407	F _{hit} = 15,46 F _{tabel} = 3,976 F _{hit} > F _{tabel}	F _{hit} = 0,072 F _{tabel} = 1,719 F _{hit} < F _{tabel}	Signifikan dan Linear

Varians	Uji Korelasi	Uji Signifikansi	Uji Linearitas	Kesimpulan
X3 atas X2	0,456	Fhit = 20,462 Ftabel = 3,976 Fhit > Ftabel	Fhit = 0,037 Ftabel = 1,830 F hit < F tabel	Signifikan dan Linear
X4 atas X1	0,501	F hit = 27,397 F tabel = 3,976 F hit > F tabel	F hit = -0,09 F tabel = 1,719 F hit < F tabel	Signifian dan Linear
X4 atas X2	0,480	F hit = 23,333 F tabel = 3,976 F hit > F tabel	F hit = -0,075 F tabel = 1,719 F hit < f tabel	Signifikan dan Linear
X4 atas X3	0,864	F hit = 230,44 F tabel = 3,976 F hit > F tabel	F hit = -0267 F tabrl = 1,719 F hit < F tabel	Signifikan dan Linear

Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Jalur dan uji t

No	Jalur	Nilai(p)	t _{hitung}	t _{tabel} a = 0.05	t _{tabel} a = 0.01	Kesimpulan
1	p31	0,165	1,1497	1,6649	2,3758	Terima H0, Tidak berpengaruh langsung positif
2	p32	0,338	2,3481	1,6649	2,3758	Tolak H0, Berpengaruh langsung Positif
3	p41	0,210	2,5883	1,6649	2,3758	Tolak H0, Berpengaruh langsung positif
4	p42	_0,032	-0,402	1,6649	2,3758	Terima H0, Tidak berpengaruh langsung positif
5	p43	0,793	13,031	1,6649	2,3758	Tolak H0, Berpengaruh Langsung positif

Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian persyaratan analisis dan pengujian model structural yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa sejumlah persyaratan untuk melakukan uji hipotesis telah

dipenuhi. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil uji hipotesis (tabel 8 dan 9) yang menjadi landasan untuk melakukan konfirmasi terhadap teori yang dikemukakan dalam kerangka teoretis yang telah dikemukakan sebelumnya

No.	Hipotesis	Nilai Koef. Jalur	Keputusan Hipotesis	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keadilan procedural	0,165	Ho diterima	Tidak berpengaruh langsung positif
2.	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keadilan procedural	0,338	Ha diterima	Berpengaruh langsung psitif
3.	Kepemimpinan		Ha diterima	Berpengaruh langsung

No.	Hipotesis	Nilai Koef. Jalur	Keputusan Hipotesis	Kesimpulan
	berpengaruh langsung terhadap komitmen	0,210		positif
4.	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen	-0,032	Ho diterima	Tidak berpengaruh langsung positif
5.	Keadilan procedural berpengaruh langsung terhadap komitmen	0,793	Ha diterima	Berpengaruh langsung positif

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Pengujian Koefisien jalur dan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel

Jalur	Koefisien jalur	T hitung	T table		Pengaruh	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	Langsung	Tidak Langsung
P31	0,165	1,1497	1,5649	2,3758	0,165	-
P32	0,338	2,3481	1,5649	2,3758	0,338	-
P41	0,210	2,5883	1,5649	2,3758	0,210	0,130
P42	-0,032	-0,402	1,5649	2,3758	-0,032	0,268
P43	0,793	13,031	1,5649	2,3758	0,763	-

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur (Path analysis), adapun persamaan structural dengan koefisien jalurnya , sebgai berikut:

$$\text{Keadilan procedural (X3)} = p_{31} \text{ Kepemimpinan (X1)} + p_{32} \text{ Budaya Organisasi (X2)} + \epsilon_1$$

$$= 0,165 X_1 + 0,338 X_2 + \epsilon_1$$

- Komitmen Organisasi (X4) = $p_{41} \text{ Kepemimpinan (X1)} + p_{42} \text{ Budaya Organisasi (X2)} + p_{43} \text{ Keadilan prosedural (X3)} + \epsilon_2$

$$= 0,210 X_1 + - 0,032 X_2 + 0,793 X_3 + \epsilon_2$$

- Pengaruh langsung ke Pemimpinan ke Komitmen Orgnisasi = $p_{41} X_1 + \epsilon_3$

$$= 0,210$$

- Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan ke Keadilan prosedural ke Komitmen Orgnisasi (adanya

variabel intervensi Keadilan procedural)

$$= (p_{31}) (p_{43}) = 0,165 \times 0,793 = 0,130$$

- Pengaruh langsung Keadilan procedural ke Komitmen Organisasi = $p_{43} \text{ Keadilan prosedural (X3)} + \epsilon_5 = 0,793$

- Pengaruh total ke Pemimpinan ke Komitmen Organisasi

$$= p_{41} + (p_{31}) (p_{43}) = 0,210 X_1 + 0,130 = 340$$

- Pengaruh langsung Budaya Orgnisasi ke Komitmen Organisasi = $p_{42} \text{ Budaya Organisasi (X2)} + \epsilon_4 = - 0,032$

- Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi ke Keadilan prosedural ke Komitmen Organisasi (adanya variabel intervensi Keadilan procedural)

$$= (p32) (p43) = 0,338 \times 0, 793 = 0, 268 .$$

- Pengaruh total Budaya Organisasi ke Komitmen Organisasi = $p42$ Budaya organisasi ($X3$) + $p32$ Keadilan procedural ($X3$) x $p43$ Komitmen organisasi ($X4$) = $-0,032 + 0, 268 = 0,236$

PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian koefisien jalur (*path analysis*) dan uji t (tabel 7,8, dan 9), hasil penelitian menunjukkan hal hal sebagai berikut:

Hasil pengujian korelasi (Tabel 6) , menunjukkan semua variabel ada hubungan (korelasi) positif dan signifikan antar variabel penelitian terhadap Komitmen organisasi, tetapi dari hasil pengujian koefisien jalur (Path analysis), menunjukkan bahwa tidak semua antar variabel berpengaruh positif, terhadap Komitmen organisasi , sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

Kepemimpinan (X1) dapat berpengaruh langsung positif ke Komitmen organisasi yaitu sebesar 0,210, tetapi tidak dapat berpengaruh tidak langsung melalui Keadilan procedural (X3) sebagai intrventing. Jadi X1 langsung ke X4 signifikan, dan hipotesa pertama dalam penelitian ini diterima yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, yang ditunjukkan oleh nilai $t_{hitung} = 2,5883 > \text{nilai } t_{table} = 1,5649$, tetapi X1 - X3 - X4 tidak signifikan.

Temuan hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli sebelumnya (Gary Yukl, 2006; Robins, 2009 dan lain lain) yang menyatakan

bahwa kepemimpinan terutama yang transformasional mampu menumbuhkan

perasaan keterlibatan, kohesivitas dan komitmen yang tinggi pada diri individu. Juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu Johannes dan Lang (2008 dan Sanjeev, Thomas dan Shyam (1999). Hasil penelitian mereka pada intinya menemukan bahwa kepemimpinan karismatik dan transformasional secara konsisten memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi dan atau perilaku kepemimpinan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan hal tersebut mendukung bagi kenyamanan lingkungan organisasi.

Besarnya pengaruh ke Pemimpinan terhadap Keadilan prosedural relatif sangat kecil (mendekati nilai nol) yaitu 0,165 ,dan secara statistik dapat dabaikan . yang berarti tidak ada pengaruh, dan hipotesa kedua ditolak yang berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, yang ditunjukkan oleh nilai $t_{hitung} = 1,1497 < \text{nilai } t_{table} = 1,5649$. Oleh karena itu , temuan hasil penelitian ini tidak mendukung beberapa pendapat ahli dan temuan penelitian sebelumnya (Qulquitt cs.,2009, Robbins ,2009 ; Cropanzo cs., 2001, Leventhal, 1980), yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk melakukan sesuatu (termasuk pelaksanaan keadilan prosedural) dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Atau keadilan prosedural (procedural justice) dibangun apabila pemimpin dalam melakukan proses pengambilan

keputusan/kebijaksanaan selalu berdasarkan peraturan yang berlaku secara adil.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa didalam lingkungan Sekda Pemprov.DKI dan Sumut ternyata kepemimpinan belum secara signifikan dipersepsi mampu menumbuhkan rasa keadilan di kalangan pegawai eselon III, sementara keadilan procedural yang dipersepsi positif oleh pegawai akan sangat mempengaruhi komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi (X2) tidak berpengaruh langsung positif ke Komitmen organisasi, tetapi dapat berpengaruh positif tidak langsung melalui Keadilan procedural (X3) sebagai intrventing. Jadi X2 langsung ke X4 tidak signifikan, yang ditunjukkan oleh hasil pengujian koefisien jalur sebesar -0.032 , dan dengan demikian hipotesa keempat dalam penelitian ini ditolak, yang berarti H_a ditolak dan H_o diterima, yang ditunjukkan oleh nilai $t_{hitung} = -0,402 < \text{nilai } t_{table} 1,5649$, Jadi X2 - X4 tidak signifikan, tetap X2 - X3 - X4 signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang "dihidupi" oleh pegawai eselon III di lingkungan Sekda Pemprov. tersebut belum mampu mendorong serta memotivasi pegawai untuk memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja, dan mempengaruhi peraturan serta prosedur kebijakan pengambilan keputusan kebijakn yang dinilai adil oleh karyawan.

Karena Budaya organisasi tidak serta merta atau secara otomatis menumbuhkan komitmen organisasi,

maka nilai-nilai budaya tersebut perlu dikaji agar tidak terlalu jauh berbeda dengan budaya individu yang telah melekat dalam pribadi masing-masing. Oleh karena itu penting disosialisasikan dengan mekanisme yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan lingkungan serta situasi kerja yang dihadapi, agar dipahami dan terinternalisasi, dan bahkan terinstitusionalisasi dalam diri setiap diri pribadi anggota organisasi yang nantinya menumbuhkan komitmen organisasi.

Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka keadilan prosedural organisasi menjadi variabel antara yang dapat mempengaruhi tumbuhnya komitmen organisasi setelah proses sosialisasi budaya organisasi berjalan dengan baik. Pemimpin pada level yang lebih tinggi harus dapat mendorong pegawai agar berani mengambil resiko, mengembangkan ide-ide inovatif dan mampu bekerjasama dalam tim untuk bersaing secara sehat dan kreatif, serta memberikan penghargaan terhadap setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai, sehingga nilai-nilai budaya yang dikembangkan akan meresap menjadi bagian dari setiap diri individu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan procedural dan signifikan, dan besarnya pengaruh tersebut $0,338$. Dari hasil uji hipotesa menunjukkan nilai $t_{hitung} = 2,3481 > \text{nilai } t_{table} = 1,5649$, yang berarti hipotesa ke tiga dalam penelitian ini diterima atau H_a diterima dan H_o ditolak.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat para ahli dan atau peneliti

sebelumnya yang menyatakan, bahwa budaya organisasi yang baik dan kuat akan memotivasi pemimpin menerapkan kepemimpinannya dengan mewujudkan keadilan procedural dalam memimpin bawahannya, atau budaya organisasi berpengaruh terhadap keadilan didalam otoritas procedural didalam organisasi (Jody Clay Warner cs.,2005, Colquitt, 2009 , Lind dan Tyler, 1997).

Juga hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya dalam organisasi pemerintahan dikedua propinsi tersebut , sudah menjadi bagian dari nilai pegawai, sehingga keadilan procedural dapat dilaksanakan sesuai dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh instansi tersebut.

Keadilan procedural berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi , dan besarnya pengaruh sebesar 0,793 . Dari hasil uji hipotesa menunjukkan nilai $t_{hitung} = 13,031 > \text{nilai } t_{table} = 1,5649$, yang berarti hipotesa ke 5 diterima atau dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan penelitian mendukung pendapat para ahli dan para peneliti sebelumnya (a.L Qolquit,2009, ; Rosemarry H.Lowe cs., 1995 , McShane cs., 2009) , yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan procedural terhadap komitmen organisasi. Atau keadilan procedural merupakan factor yang penting dari waktu ke waktu dalam menumbuhkan komitmen anggota terhadap nilai-nilai organisasinya, dan ketika anggota organisasi percaya dan yakin bahwa prosedurnya adalah adil mereka akan menjadi lebih puas dan akan berusaha untuk meningkatkan

komitmennya dalam melakukan tugasnya. dengan nilai signifikansi .

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa didalam lingkungan Sekda Pemprov.DKI dan Sumut ternyata Keadilan prosedural secara signifikan dipersepsi mampu menumbuhkan Komitmen organisasi kalangan pegawai eselon III

KESIMPULAN DAN SARAN

Sehubungan dengan hasil pembahasan tersebut dimuka, adapun kesimpulan dan saran sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

Kesimpulan

Dari lima (5) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, ternyata temuan hasil penelitian yang dikaji berdasarkan data empiris dari lapangan, menunjukkan penolakan dua (2) hipotesa yang tidak berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi . Dengan demikian teori teori yang telah dikembangkan dalam meningkatkan SDM pada pelayanan publik dilingkungan kedua Sekda Pemprov. tersebut, belum tampak dalam koefisien jalur antar variabel yang telah dikaji secara empiris dalam penelitian ini.

Nilai komitmen organisasi merupakan hal yang perlu dikaji dan ditingkatkan dalam praktik kehidupan berorganisasi, khususnya pada lingkungan pemerintahan. Hal ini sangat penting, karena komitmen merupakan dasar utama bagi seseorang untuk meningkatkan kinerja yang baik, dan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dan pemerintahan yang bersih (clear governance). Pemerintahan

yang baik (good governance) akan terlaksana apabila terdapat pemerintahan yang bersih (clear governance), dan kedua aspek ini memiliki hubungan yang sangat jelas dan erat. Oleh karena itu, untuk menuju good and clear governance dengan kinerja tinggi dibutuhkan komitmen terhadap organisasi di lingkungan pemerintahan.

Kepemimpinan di lingkungan Sekda Pemprov. DKI dan Sumut belum secara signifikan menumbuhkan keadilan prosedural yang dipersepsi positif oleh pegawai sehingga mampu meningkatkan komitmen organisasi instansi tersebut.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai hasil pengujian koefisien jalur yang realtif kecil, yaitu dengan nilai probability (hasil pengujian koefisien jalur) sebesar 0,165 atau mendekati nilai nol, dan dengan nilai t hitung = 1,1497 < t tabel. = 1,6649

Kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai probability sebesar 0,210 dan nilai t hitung = 2,5883 > t tabel. = 1,6649. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan di lingkungan Sekda tersebut sudah dapat menjadi panutan / teladan, mempengaruhi dan memberi motivasi bagi pegawai untuk memiliki komitmen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan Pemprov. yang terkait, walau pun dalam hal ini belum secara maksimal. Oleh karena itu, setiap peningkatan nilai nilai kepemimpinan dalam organisasi akan menyebabkan peningkatan komitmen pegawai di lingkungan kedua Sekda Pemprov. yang dimaksud.

Budaya organisasi di lingkungan kedua Pemprov., terbukti berpengaruh langsung positif terhadap keadilan prosedural, yang ditunjukkan oleh nilai probability 0,338 dan nilai t hitung = 2,3481 > t tabel. = 1,6649. Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa nilai nilai budaya dalam instansi pemerintah tersebut sudah menjadi bagian dari nilai nilai keadilan prosedural, walupun belum terlaksana secara maksimal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap peningkatan nilai nilai budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan keadilan procedural di lingkungan kedua Sekda Pemprov. tersebut.

Budaya organisasi di kedua Pemprov. tersebut tidak berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai probability - 0,032 dengan nilai t hitung = - 0,402 < t tabel. = 1,6649.

Hal ini menunjukkan bahwa kondisi di Pemprov. tersebut, secara empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan Sekda Pemprov. DKI Jakarta dan Sumut belum mampu menumbuhkan komitmen pegawai secara langsung terhadap organisasinya.

Keadilan prosedural berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai probability sebesar 0,793 dan nilai t hitung = 13,031 > t tabel. = 1,6649, yang berarti keadilan prosedural di lingkungan instansi yang dimaksud sudah baik dan dipersepsi positif oleh pegawai dan hal ini sekaligus akan mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini juga berarti bahwa semakin baik

keadilan prosedural akan meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi di lingkungan Sekda Pemprov. DKI Jakarta dan Sumut.

Saran

Adapun saran yang dapat dikemukakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di muka, sebagai berikut :

Pertama, Usaha meningkatkan Komitmen organisasi .

Untuk menuju *good and clear governance* dengan kinerja tinggi dibutuhkan komitmen tinggi oleh seluruh karyawan terhadap organisasi di lingkungan pemerintahan. Usaha yang dapat dan perlu dilakukan untuk mencapai hal ini, yaitu dengan melalui hal-hal sebagai berikut :

- a. Selain tiga variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini dalam hubungannya dengan Komitmen organisasi, juga perlu dikaji kemungkinan adanya variabel lain yang digambarkan oleh besarnya koefisien residu (*error*) dalam model persamaan struktural penelitian, yang juga dapat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi tersebut, seperti pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, pelaksanaan motivasi kerja berupa uang makan harian pegawai .
- b. Meningkatkan implementasi nilai-nilai keadilan prosedural oleh seluruh jajaran pimpinan pada instansi pemerintahan tempat mereka bekerja. Pimpinan harus mampu menerjemahkan keadilan prosedural dalam segala hal yang menyangkut pencapaian visi dan misi organisasi, dan para pegawai eselon III di lingkungan Setda Pemprov harus

dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, aturan dan peraturan yang ditetapkan, harus dilaksanakan secara konsisten serta diberlakukan untuk semua anggota, termasuk pimpinan (pegawai eselon II). Peraturan dan aturan yang dikaji harus netral dan tidak bias, serta mampu mengakomodasi kepentingan semua para pegawai.

- c. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, inisiasi visi, harus jelas mekanisme kerja sehubungan dengan pelaksanaan visi dan misi tersebut, dan aspek konsiderasi harus selalu diutamakan. Pimpinan harus mampu mendorong para pegawainya meningkatkan komitmen terhadap organisasi, melalui teladan sebagai pemimpin yang transformasional dan mampu menerapkan keadilan prosedural dalam semua kegiatan dan rancangan kerja pada instansi pemerintahan.
- d. Perbaikan komitmen organisasi harus dilakukan dengan cara meningkatkan budaya organisasi yang tertuang dalam:
(i) Misi yang inovatif dan keberanian dalam pengambilan risiko atas semua bentuk program kerja yang dicanangkan, (II) Orientasi pada hasil yang didasarkan pada prinsip keadilan: yakni kesejahteraan pegawai, berbagai bentuk apresiasi, dan pengembangan karir bawahan, (III) Orientasi pada pelayanan publik dengan cara meningkatkan jiwa pelayanan, bukan sebagai penguasa yang otoriter, (iv) Orientasi pada kerja tim dengan cara merubah paradigma keberhasilan yang sifatnya individualis, (v) Agresivitas

dalam pencapaian target, dan (vi) Stabilitas dalam berbagai bentuk tantangan pelayanan publik, masalah internal insatnsi, dan konfigurasi politik yang sedang terjadi.

Penerapan budaya organisasi seperti yang telah dijelaskan di atas akan mampu meningkatkan nilai keadilan prosedural, dan selanjutnya akan mempengaruhi tingkat komitmen pegawai pada instansi di kedua Sekda Pemprov. pada khususnya, dan di seluruh Indonesia pada umumnya. Kedua, Kepemimpinan.

Untuk memperoleh kepemimpinan yang baik dalam suatu instansi pemerintahan (dan organisasi lainnya), hal yang paling dibutuhkan adalah pemimpin-pemimpin yang cerdas, visioner, ulet dan tangguh, mampu menghadapi semua tantangan, dapat bekerjasama dengan berbagai pihak (swasta dan instansi pemerintahan lainnya), dan dapat beradaptasi dalam situasi dan dengan bawahan. Kepemimpinan yang demikian tentu akan menularkan nilai-nilai positif terhadap bawahannya. serta akan memacu berbagai aspek dalam memotivasi prestasi kerja bawahan. Dengan demikian, langkah meningkatkan komitmen organisasi pegawai instansi pemerintahan, yaitu perlunya kepemimpinan yang transformasional yang mampu menerjemahkan nilai-nilai budaya dan keadilan dalam prosedur kegiatan pemerintahan yang dipersepsikan secara baik oleh para bawahan.

Untuk dapat tercipta hal tersebut dalam lingkungan kerja pemerintahan, hal mutlak perlu dilakukan hal hal , yaitu :

a. Peningkatan kualitas kepemimpinan dengan cara mengkaji ulang cara

pemilihan pimpinan. Pemilihan pimpinan sebaiknya tidak dilakukan hanya dengan mempertimbangkan secara natural posisi kepegawaian berdasarkan eselon. Oleh karena itu Gubernur yang dipilih berdasarkan suara rakyat, perlu menata ulang kemampuan SDM para pegawainya dalam melakukan tugas dan pencapaian target pemerintahannya. Sehubungan dengan itu, guberbur dan wakil gubernur terpilih perlu mempertimbangkan pendapat para eselon III di lingkungan kerja Sekda Pemprov di seluruh Indonesia, supaya eselon II sungguh-sungguh menjadi mitra kerja bagi para eselon III, sekaligus menjadi pionir bagi pencapaian visi dan misi gubernur selama pemerintahannya.

b. Melakukan evaluasi dan kajian terhadap kebijakan-kebijakan yang diberlakukan oleh pimpinan kepada para bawahannya. Situasi kepemimpinan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi komitmen pegawai terhadap instansi mereka, yakni menjadi kurang baik. Pimpinan di lingkungan instansi pemerintahan dituntut untuk membuat suatu kebijakan tentang bagaimana memotivasi dan menumbuhkan tanggung jawab pegawai dalam upaya mencapai visi dan misi instansi mereka.

c. Pemerintahan provinsi sebaiknya memiliki tim pengembangan dan evaluasi SDM di lingkungan pemerintahan yang bekerja secara berkala, untuk memeriksa aspek-aspek yang menghalangi dan atau mendukung visi dan misi pemerintah (gubernur)

yang sedang berkuasa, dan hal ini juga sangat baik untuk kinerja Sekda Pemprov di mata masyarakat. Dengan demikian, kinerja para pegawai Sekda Pemprov dapat ditingkatkan melalui komitmen yang tinggi dari para pegawainya terhadap instansi mereka.

Ketiga, Budaya organisasi.

- a. Perlu dikaji kembali, apakah nilai-nilai budaya yang diterapkan selama ini sudah tepat atau cara implementasinya belum sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan dan sesuai dengan karakteristik pegawai pemerintah. Tujuan kajian tersebut untuk mengetahui secara jelas, mengapa budaya tidak memiliki pengaruh terhadap pembentukan komitmen pegawai pemerintah provinsi tersebut.
- b. Adapun dimensi-dimensi yang dapat digunakan dalam membangun butir-butir instrumen dalam usaha peningkatan budaya organisasi dalam lingkungan pemerintahan, khususnya di kedua Sekda Pemprov., dan pada umumnya diseluruh pemerintahan di Indonesia, yaitu :
 - (i). Kebijakan yang dapat menciptakan suasana kekeluargaan dalam lingkungan instansi pemerintahan Sekda Pemprov.
 - (ii). Bagi semua pegawai harus diciptakan doktrin yang dapat diimplementasikan dalam situasi dan kondisi nyata keseharian mereka, dengan mengakomodasi nilai-nilai yang menghidupi mereka, bahwa mereka adalah suatu keluarga besar yang bertanggung jawab dalam kelanggengan dan tanggung jawab instansi mereka terhadap publik dan

Negara. Hal ini dapat dilakukan melalui

seminar-seminar, workshop tentang pentingnya kerja tim dan tanggung jawab terhadap organisasi dan juga harus dibarengi dengan aspek-aspek lain yang membuat para bawahan merasa bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya.

- (iii). Kepercayaan pimpinan perlu ditingkatkan dalam memberikan kebebasan bagi para bawahan dalam mencapai target mereka. Sekalipun standard operating procedure (SOP) sudah dibakukan dalam kebijakan intern instansi, inovasi dan tanggung jawab terhadap risiko pekerjaan yang dilakukan harus diberlakukan. Sebaliknya, para pegawai eselon III juga harus diingatkan bahwa inovasi mereka dalam bekerja juga selalu diiringi oleh sanksi dan tanggung jawab moral yang berat. Kebebasan dalam berinovasi harus diiringi oleh sanksi atau hukuman yang jelas akibat kesalahan kerja bawahan. Karena itu, SOP yang ditetapkan oleh instansi perlu dibuat lebih fleksibel dan pemberian sanksi terhadap bawahan konsisten dengan peraturan yang ada dan transparan.
- (iv). Paradigma kerja yang cenderung kompetitif dan tidak sehat untuk menjadi yang terbaik, harus secara perlahan-lahan terkikis melalui pelatihan-pelatihan psikologi SDM yang berorientasi teamwork untuk merubah paradigma lama mereka. Para pegawai harus mampu merasakan bahwa ketidakhajauan atau stagnasi

target tim adalah ketidak berhasilan pribadi yang berlaku secara komunal.

Keempat , Keadilan prosedural.

Walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung dan sangat signifikan terhadap komitmen organisasi, namun ini perlu ditingkatkan oleh Pemprov. dalam usaha mencapai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah diukur dari kualitas pelayanan terhadap publik serta peningkatan ekonomi masyarakat umum .

Dalam hal usaha meningkatkan pelaksanaan keadilan prosedural yang dimaksud , hal-hal yang perlu dilakukan, adalah sebagai berikut:

- a. Pemerintah provinsi perlu mendesain dan mengevaluasi secara berkala penerapan dari keadilan prosedural di lingkungan instansi tersebut. Sebab meskipun keadilan prosedural telah disusun secara baik, namun penerapannya dapat terjadi tidak mengikuti mekanisme yang baik, sehingga tidak berhasil untuk membentuk komitmen pegawai.
- b. Dalam rapat-rapat tertentu, pimpinan harus melibatkan para bawahannya dan meminta kepada mereka masukan yang berarti dalam menyusun visi, misi, program-program kerja ke depan, termasuk tentang aturan dan peraturan yang diberlakukan dalam internal instansi (atau satuan tugas mereka). Para pegawai eselon III juga harus diberi kesempatan untuk mengukur kemampuan mereka sendiri dalam mencapai target instansi mereka, serta menolak dan atau memberi argumentasi atas opini mereka. Dalam hal ini, langkah kebijakan yang harus

diambil adalah pimpinan tidak boleh ditempatkan sebagai pengambil keputusan secara mutlak, dan untuk ini model kepemimpinan kolegial sebaiknya dipertimbangkan dalam menjalankan tugas instansi pemerintahan.

- c. Para bawahan (eselon III) perlu diberi kesempatan untuk mengajukan proposal dan menentukan target mereka, termasuk apresiasi terhadap hasil kerja mereka, jika berhasil *dilaksanakan*. Sehubungan dengan hal ini juga, promosi karir dan peningkatan kesejahteraan mereka harus dilakukan secara terbuka, termasuk jajaran para pegawai lainnya untuk memotivasi mereka.
- d. Aturan internal instansi juga harus diberlakukan kepada pimpinan. Jika pimpinan melanggar aturan organisasi, pimpinan harus rela mendapat hukuman dari para bawahannya, berupa mosi tidak percaya dan atau mengajukan usul kepada pemerintah provinsi (gubernur) untuk mempertimbangkan kinerja atasannya.
- e. Penghakiman terhadap kesalahan bawahan tidak boleh dilakukan oleh pimpinan secara sewenang-wenang. Langkah kebijakan yang dapat diambil adalah jika seseorang melakukan kesalahan, ia harus diberi kesempatan membela dirinya, dan hal ini perlu dimasukkan dalam aaturan dan peraturan internal instansi

DAFTAR PUSTAKA

- Ann Maycunich & Jerry Gilley.2000.
*Beyond the Learning
Organizatition, Creating Culture*

- of Continuous Growth and Development Through State of the Art Human Resource* P Grandey, A., & Cordeiro, B. *Family-Friendly Policies and Organizational Justice, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry*. Chestnut Hill, MA: Boston College.
- Amstrong, Michael, 1994. *Performance Management; The New Realities, Institute of Personel and Development*, London.Kogan Page Ltd.
- Bycio P. at all. *Further assessment of Bass Conceptualization of Transformational & Transaksional Leadership*.Journal of Apllied Psychology, Vol.80 No.4. 1995.
- Caroselli, Marcelene,(2000). *Leadership Skill for Managers*, New York: McGraw-Hill.
- Cresswell,W. John & Clark, PL. Vicki, 2007. *Mixed Methode Research*, Sage Publications Inc.California.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson,2009. *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. International Edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J., 2001 . *Progress in organizational justice: Turnneling through the maze*. Inc.
- Czander, William & Lee D. H., 2001.*The Psycho-social Analysis of Employee Commitmen, How Organizational Induce and Destroy Commitmen*, Manhattan College Parkway, Bronx, New York.
- Daft, Richard L. , 2005. *The Leadership Experience*. Third Edition.
- Davis & Newstrom, 2006. *Human Behaviour at Work,Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw-Hill Inc.
- Danison, 1996. *Corporate Culture and Organization* . John Willey New York ,1996.
- D.M .Dejoy & Schaffer . *Creating Safer Workplace Assesing the Determinant and Rate of Safety climte*, Journal,2004 : paun m@cikology applied to work thonson wadsworth , USA 2006
- Gary Yukl,2006. *Leadership in Organizations*, New Jersey Prentice-Hall,Inc.
- Gibson et.al,2006. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. Thirteenth Edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gibson L. James, Ivancevich M.John, Donnelly,Jr,James,2004. *Organizations; Behaviour,Stucture and Process*, New York, McGraw –Hill Inc.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baronn, 2010. *Behavior in Organizations*. Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron, 2008. *Behaviour in Organization, Understanding & Management The Human side or Work*, Int.Edition, Prentice Hall, Inc.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, 2008. *Organizational Behavior and Management*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gibson L. James, Ivancevich M.John, Donnelly,Jr,James,2004. *Organizations; Behaviour,*

- Structure and Process*, New York, McGraw –Hill Inc.
- Greenberg & Baron,2005. *Behaviour in Organization, Understanding & Management The Human side or Work*, Int.Edition, Prentice Hall,Inc.
- Griffin,Moorhead , 2007. *Organizational Behaviour, Managing People and Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston .
- Ghozali, Iman, 2005. *Model persamaan struktural, konsep dan aplikasi dengan program Amos ver.5,0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, *Structural Question Modelling,Teori dan konsep dan aplikasi Dengan program LISSREL 8.52*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Hendry L.Sisk, 1977. *Management in Organization*,South Western Publishing CO Cincinmati,Ohio.
- Hermon, Peter, Ronald R. Powell & Arthur P. Young, 2003. *The Library Leadership*, London : Libraries Unlimited.
- Hesselbein, Frances & Goldsmith Marshall, 2006. *The Leader of The Future*, Jakarta, PT.Gramedia.
- Howell, J.M. & Hall Merenda, K.E. *The Ties That Bind : The Impact of Leader-Memebr Exchange,Transformational and Transaksional Leadership, and Distance On Predicting Follower Performance*, Journal of Applied Psychology,No.84 ,
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy, 2009 . *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience Sixth Edition*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske and Michael T. Matteson,2998. *Organizational Behavior and Management*. Eight Edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ivancevich,John M., 2008. *Human Resources Management*, McGraw-Hill,New York Jerald G.Robert,AB.
- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson , 2009 . *Organizational Behavior*. International Edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc. p: 8
- John P.Campell,Marvin D.Dunnette,Karl E.Weick, 1980. *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*,McGraw-Hill,New York.
- Jody Clay Warner, Karen A.Hegtvedt, Paul Roman, “*Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiencies With Downsizing Condition, Their Impact on Organizational Commitment.*”*Social Psycology Quarterly* Vol.68.No.1, 2005 p 89-102
- John P.Kotter,James L.Hesket, 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Press Advison of Macmillan Mc, New York.
- J.K. Hemphill dan A.E Cons, 2004 . *Development of the Leader behavior description questioner* , Columbus of Bureau of business reseach , Ohio ,USA .
- Johannes Steyrer, Michael Schiffinger, Reinhart Lang, 2008. “*Organizational Commitment: A Mssing link between Leadership*

- Behaviour and Organizational Performance.” *Journal of Management*.
- Katzenback, John R. et al., 1998. *Real Change Leaders*, McKinsey and Company
- Kinicki A. & Kreitner P., 2008. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills, and Best Practices*, New York, McGraw-Hill, Companies, Inc.
- Leventhal G, S., 1980. What should be done with equity theory ?. Plennium Press, New York.
- Luthans, Fred, 2008. *Organizational Behaviour*, International Edition, Singapore McGraw-Hill, Inc.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M., 1990. A review and meta analysis of the antecedents, correlates, consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*. 108, 171-194.
- Marshall R. Jones, 1995. *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln University Of Nebraska Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1995. *Commitment in the worplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R., 1982. *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- McShane, Stephen L. and Mary An Von Glinow, 2009. *Organizational Behaviour: Emerging, Realities for the Work Place Revolution*, New York: McGraw_Hill Higher Education.
- Moorehead, Gregory & Riklay W. Griffin, 1999. *Organizational Behaviour*, New York : AITBS.
- Moelyono Djokosantoso, 2005. *Good Coorporate Culture* Sebagai inti dari Good Governace, Jakarta, Gramedia.
- Muchinsky, M. Paul, 2006. *Psychology Applied to Work*, Thompson Wardsworth USA.
- Newstrom & Davis Keith, 1002. *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Newman, Lawrence W., 1997. *Social Research Methodes, Qualitative and Quantita Tive Approaches*, Viacom, Company, US A.
- Nahavandi, Afsaneh, 2000. *The Art and Science Leadership*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Pabundu, Moh. Tika, 2006. *Budaya organisasi dan Peningkatan kinerja Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Padsahoff et. all. *Transformational Leadership, Behaviour, Substitute for Lead as Determinat of Emplooye Satisfaction, Communication, Trust and organization Citenship Behaviour*, *Journal Of Management*, Vol.22. 1996.
- Randolph dan Blackburn. *Jurnal the Oxford dictionary of religion and philosophy*. UK Okford University Press, June 2003.
- Robbins, Stephen & Mary Coulter, 2001. *Organizational Behaviour*, Up Saddle River, New Jersey Prentice-Hall, Inc.

- , 2006. *Management*, Pearson Education, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. & Judge. A. Timothy, 2009. *Organizational Behaviour*, Prentice hall, New Jersey.
- Ronald Riggio, 2003. *Organizational Commitment*. Prentice Hall. Inc.
- Rosemarry H. Lowe, Stephen J. Vodanovich. *A Field Study of Distrubutive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitmen*, Journal of Bussiness and Psychology, Vol.10 No.1 1995
- Senge, Peter, 1990. *The Fifth Disipline; The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Currency and Dobleleday.
- Sarwono, Jonathan, 2009. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, CV.Andi.Yogyakarta.
- Sathe,Vijay, 1005. *Culture and Related Corporate Realities:Text, cases, and Reading on Organizational Entry,Establiement Change*, Boston: Richard D.Irwin.
- Sanjeev Agarwal, Thomas E.DeCarlo, Shyam B. Vyas, “ *Leadership and Organizational Commitment*”, Journal of International Business Studies, Vol.30, No.4 1999
- Shein Edgar H. , 2004. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco : John Wisley and Son.
- Schuller,Randall S., 1996. *Personal and Human Resources Management*, St.Paul New York
- Staw,Barry, M. , 1987. *Organizational Psycology and Pursuit of The Productive Worker*,California Management.
- Simon Blackburn, (Ed.), *The Oxford dictionary of philosophy in religion and philosophy*. UK: Oxford University Press, Inc. Internet Explorer. www.oxfordreference.com
- Spillane, James P. N 2006. *Distributed Leadership* San Fransisco: Jossey Bass .
- Sorros & Butchatsky O., 1996. *Leadership*, Sydney, Harper Collins.
- Trompenaars Fons, 1995. *Riding The Waves of Culture: Understanding of Culutre Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Turner, Charles, Hamden, 1994. *Corporate Culture*, London Judy Platkus Ltd.
- Yammarino, Francis, J., 1994. *Indirect Leadership: Transformational at a Distance*, Journal of Psychology, 1994.
- Veccio, Robert P. *Organizational Behaviour*, 2000. *Core Concepts*, Orlando Hardcourt College Publisher. 2000.
- Yukl, Gary, 2010. *Leadership in Organizations*, Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc