

**PENGARUH LEADER MEMBER-EXCHANGE (LMX) DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN BERKELANJUTAN  
(Studi Kasus : Guru-guru SMA Negeri di JAKARTA PUSAT)**

**Dikson Silitonga**

Institut Bisnis Nusantara  
diksonsilitonga@yahoo.com

**Emmi Pasaribu**

**Abstract**

*The continuance commitment is assumed to be affected by the variation in the Leadership Member-Exchange (LMX), and organizational justice. The aim of the experimental study reported here was to test the hypothesis. The causal study was conducted on the teacher of Senior High School in the administrative city of Central Jakarta, from May 2014 to January 2015, involving a sample of 207 teachers, who had been selected from 429 teachers in the school by using to proportional random sampling technique. Data of each variable were collected through a survey analyzed descriptively and Inferentially through the path analysis. Result show direct effects of the Leader Member-Exchange (LMX) and organizational justice on their continuance commitment; and Leader Member-Exchange (LMX) on their organizational justice.*

*Keyword: leader member exchange, organizational justice, continuance commitment*

**Latar belakang**

Pada era globalisasi di mana persaingan sangat tinggi, peran serta sumber daya manusia dalam organisasi menjadi sangat strategis. Sejalan dengan itu, dibutuhkan kepemimpinan organisasi yang mampu menghasilkan kompetensi dan perilaku pegawai yang pada gilirannya pasti membantu organisasi dalam mengimplementasikan strategi organisasinya, yaitu mencapai tingkat pelayanan pelanggan yang superior dan keuntungan yang tinggi melalui pegawai yang berkomitmen. Seiring dengan tuntutan tersebut diharapkan pemimpin harus mampu menciptakan komunikasi banyak arah yang sehat, memberikan perlakuan yang adil kepada semua pegawai, memberikan promosi, dan kesempatan kepada setiap pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan bakat mereka dalam bekerja. Berkenaan dengan ini, Dessler (2004:11-12) berpendapat bahwa "keberhasilan makin tergantung pada terbukanya sumber ide yang bagus, memikirkan pada siapa kolaborasi yang dibutuhkan untuk melakukan ide tersebut, dan bekerja dengan keduanya untuk mendapatkan hasil". Bahkan keunggulan bersaing sebuah organisasi bergantung pada kondisi sumber daya manusianya. Karena itu, organisasi yang bersangkutan bertanggung jawab untuk menyiapkan sumber daya yang berkualitas dengan memberikan pelatihan, memberi penghargaan, memberikan kompensasi yang sesuai kepada pegawai.

Bagi dunia pendidikan, kondisi tersebut tentu merupakan realitas yang harus disikapi dengan bijak, yakni dengan cara mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan. Untuk itu, penerapan manajemen mutu dalam dunia pendidikan mutlak dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa peranan guru sebagai tenaga kependidikan menjadi sangat penting dan strategis. Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 Bab 1 pasal 1 ayat 5 dikemukakan bahwa : "Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan". Sedangkan dalam ayat 6 disebutkan bahwa, "pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan". Terlepas dari sebutan lain untuk pendidik, peran pendidik sangat besar dalam meningkatkan mutu terpadu pada institusi pendidikan, karenanya dibutuhkan tenaga pendidik yang bermutu pula.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah tentu memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan dan perubahan budaya sekolahnya. Namun, bila kepala sekolah tidak memiliki jiwa kepemimpinan kadang kala budaya yang ada justru akan tetap seperti sedia kala. Dalam hal itu, diperlukan sebuah kepercayaan bagi pegawainya untuk menumbuhkan budaya yang benar terhadap lingkungan, terutama kepada setiap pegawainya, sehingga tercipta suatu perilaku individu untuk menciptakan sebuah komitmen

bersama dalam mencapai tujuan bersama. Komitmen organisasi sangat diperlukan agar terjadi sinergi antara anggotanya dengan organisasi yang ada di dalam lingkungannya. Menurut Luthans (2006:249), komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keinginan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Secara singkat Stephen Robbins (2009:140) berpendapat "*organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*".

Terkait dengan komitmen, UU No. 20 Tahun 2003 juga mempertegas komitmen pemerintah untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu sebagaimana tertulis dalam pasal 5 ayat (1), yang dirumuskan dalam kalimat berikut: "Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu". Sedangkan dalam PP. No. 19 Tahun 2005, pengertian bermutu menjadi jelas, yaitu yang memenuhi standar yang ditentukan yang meliputi: (1) Standar Isi, (2) Standar Proses, (3) Standar Kompetensi Lulusan, (4) Standar Pendidik dan Kependidikan, (5) Standar Sarana Prasarana dan Pembiayaan, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pembiayaan dan (8) Standar Penilaian. Jika dikaitkan dengan ketentuan Pasal 8 UU No. 14 Tahun 2005 tentang karakteristik seorang guru profesional dinyatakan: "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidikan, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Tujuan pendidikan yang digariskan dalam UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 3, akhirnya terbentuknya kemampuan dan watak, seperti juga yang dirumuskan oleh UNESCO, *to mould the character and mind of young generation*.

Meskipun teknologi pembelajaran telah berkembang dengan pesat, tetapi fungsi guru belum dapat tergantikan. Hal ini disebabkan oleh hakikat pembelajaran manusia yang amat kompleks, dan tidak dapat direduksi menjadi hanya belajar pengetahuan. Belum ada teknologi yang membuat proses pendidikan menjadi *teacher-proof*. Kepribadian hanya dapat dibentuk melalui interaksi personal, di mana proses meniru, proses pemahaman, toleransi, dan berbagai *soft skill* hanya dapat dikembangkan melalui apa yang disebut dengan *helping relationship* sebagai pembuka jalan proses *becoming*.

Pembentukan guru yang memiliki komitmen dan kemampuan profesional tidak dapat dilakukan dengan program-program instan, sebab guru bukan sekedar tukang mengajar. Guru yang baik memberikan jiwanya dan tenaganya untuk kemaslahatan anak didiknya. Komitmen dan pribadi semacam itu tidak dapat terbentuk dengan hanya belajar 30 SKS, tetapi harus merupakan kegiatan yang setapak demi setapak dihayati oleh calon guru tersebut. Itulah sebabnya sistem pendidikan guru yang *consecutive* dan instan hanya akan menciptakan tukang mengajar.

Menyadari hal di atas, berbagai upaya dilakukan pemerintah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik, seperti peningkatan jenjang pendidikan dengan menyediakan fasilitas beasiswa, pelatihan-pelatihan, sertifikasi, pemberian tunjangan dan upaya lainnya, dengan harapan secara bertahap kualitas pendidikan Indonesia dapat meningkat. Upaya tersebut tentunya belum bisa menjamin akan peningkatan kualitas pendidik, tapi dibutuhkan upaya lain oleh banyak pihak, khususnya upaya institusi pendidikan itu sendiri. Seorang tenaga pendidik akan terus meningkatkan kualitasnya jika ia memiliki komitmen yang tinggi terhadap instansi pendidikan tersebut. Sedangkan komitmen menurut Fred Luthans (2006:252), mengacu kepada loyalitas karyawan pada organisasi dan ditentukan oleh sejumlah variabel orang, organisasi dan non organisasi. Akan tetapi sikap komitmen organisasi itu sangat kompleks dan memiliki banyak hasil, tetapi secara umum sikap tersebut dianggap memiliki pengaruh yang lebih kuat dengan hasil-hasil organisasi seperti, kinerja, keadilan organisasi, interaksi pertukaran pemimpin-pengikut (*The Leader Member Exchange = LMX*), komunikasi interpersonal, penghargaan, kepuasan kerja, dan lain-lain. Namun yang pasti, komitmen organisasi dapat ditingkatkan karena hasil-hasil organisasi tersebut pun dapat ditingkatkan.

Dalam kesempatan ini penulis mengangkat masalah pengaruh Leader Member-Exchange (*LMX*) dan keadilan organisasi terhadap komitmen guru, khususnya komitmen berkelanjutan, hal ini karena: *Pertama*, Pertukaran antara Pemimpin-Pengikut (*LMX*) berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi sosial saling memengaruhi antara pemimpin dan para pengikut. Bahkan Lussier dan Achua dalam Wirawan (2013:125) mengemukakan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan interaksi pemimpin dan pengikut memainkan peran kritical dalam organisasi. Lebih lanjut Diesnesch dalam John B. Miner (2005:267) berpendapat: "*LMX has been defined as the quality of exchange relationship*

*between the supervisor and individual subordinates, where leaders have different quality of work relationship with different subordinates* Karena para pengikut jumlahnya banyak dengan karakteristik yang bervariasi satu sama lain, maka pertukaran interaksi antara pemimpin dan setiap pengikut bersifat unik dan bervariasi bentuknya, kualitasnya dan intensitasnya. Dengan demikian akan mampu menciptakan kinerja yang tinggi, di mana secara otomatis akan mendorong meningkatnya komitmen anggota yang berkelanjutan. *Kedua*, keadilan organisasi berkaitan dengan bawahan, apakah mereka telah diperlakukan dengan adil di pekerjaannya dan cara di mana penentuan tersebut memengaruhi variabel-variabel lainnya yang terkait dengan pekerjaan. Bahkan Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2005:153) mengemukakan "*organizational justice is the degree to which individuals feel fairly treated at the workplace*". Dengan keadilan organisasi, bawahan akan merasa nyaman untuk bekerja, dan hal ini akan mendorong terciptanya kinerja dan komitmen yang tinggi dari bawahan.

Model kepemimpinan *Leader Members Exchange (LMX)*, telah banyak digunakan oleh para manajer di sebuah perusahaan. Model LMX yaitu sebuah model kepemimpinan yang penerapannya menitikberatkan pada kualitas bawahan untuk melakukan pekerjaannya, antusiasme pimpinan untuk memberikan bantuan kepada bawahan manakala mereka memerlukannya dan tingkat kepercayaan yang tinggi dari pimpinan terhadap bawahannya. Model ini dalam penerapannya menggunakan dua blok yang disebut sebagai *in-group* dan *out-group*. Pada blok *in-group*, pimpinan menerapkan gaya yang mengarah *Consideration*, sedangkan terhadap *out-group* diterapkan gaya yang mengarah *Task oriented*. Dalam model LMX, kepemimpinan menerapkan pola paternalistis, di mana seorang pemimpin digambarkan sebagai seorang ayah terhadap anak-anaknya, yaitu pemimpin melindungi, penyokong dari karir bawahannya. Dalam dunia pendidikan, hal tersebut sudah tidak asing lagi, yang dikenal dengan "*ing ngarso sung tuludo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*" Peningkatan kesempatan untuk mengajukan pendapat menunjukkan meningkatnya persepsi utama dalam menilai kejujuran, kepemimpinan dan kemampuan pemimpin. Dengan demikian, jika pimpinan tidak adil dalam proses kepemimpinannya, maka kepemimpinannya menjadi tidak efektif, karena akan ditolak kewibawaannya sebagai pemimpin. Dalam hal keadilan "prosedural", merupakan titik tolak pengembangan dari hubungan LMX yang adil.

Untuk memotivasi guru agar lebih meningkatkan komitmennya, berbagai program pemerintah dimunculkan seperti sertifikasi guru, pemilihan guru dan kepala sekolah berprestasi. Sebagaimana halnya akhir-akhir ini dilaksanakannya pemilihan guru berprestasi di seluruh Indonesia dari tingkat SD, SMP, hingga SMA/SMK, dan berhasil menerima penghargaan sejumlah 726 peserta. Pemilihan dan pemberian Penghargaan ini merupakan salah satu bentuk apresiasi dari pemerintah kepada guru-guru berprestasi sebagai bukti keikutsertaan guru, serta komitmen berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalisme keguruannya. Ditambah lagi komitmen pemerintah untuk tetap meningkatkan taraf hidup guru, dilaksanakannya secara bertahap sertifikasi guru dalam jabatan yang pada tahun 2014 diikuti sejumlah 1500 peserta, dan diharapkan pada tahun 2016 sudah seluruhnya tersertifikasi.

Bertolak pada hal di atas, penelitian ini ingin mencoba menelaah komitmen berkelanjutan guru pada SMA Negeri di Jakarta Pusat. Peneliti ingin melihat bagaimana kepala sekolah mengelola sekolahnya sehingga dapat menciptakan hasil-hasil organisasi tersebut, serta ingin melihat seberapa besar hasil-hasil organisasi tersebut memengaruhi komitmen berkelanjutan guru baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Untuk menjawab hal tersebut, peneliti memilih judul penelitian: "Pengaruh *Leader Member-Exchange-LMX* (Pertukaran Pemimpin – Pengikut) dan Keadilan Organisasi) terhadap Komitmen Berkelanjutan (*Studi Kasus* : Guru-guru di SMA Negeri Jakarta Pusat). Langkah ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan sumbangan positif bagi perbaikan manajemen sekolah, khususnya dalam meningkatkan komitmen berkelanjutan guru-guru di SMA negeri Jakarta Pusat.

Adapun alasan pemilihan topik ini adalah mengingat penelitian terhadap komitmen berkelanjutan guru di tingkat SMA masih tergolong baru. Sedangkan yang menjadi wilayah obyek penelitian adalah Kota Madya Jakarta Pusat Provinsi DKI Jakarta. Alasan pemilihan tersebut adalah *pertama*, informasi yang dibutuhkan untuk kepentingan penelitian relatif lebih lengkap; *kedua*, dekat dengan tempat kerja dan tempat tinggal peneliti; dan *ketiga*, berada di Ibu Kota Negara Indonesia dan merupakan barometer pendidikan di Indonesia.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pertukaran pemimpin dan pengikut mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen berkelanjutan?
2. Apakah keadilan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen berkelanjutan?
3. Apakah pertukaran pemimpin dan pengikut mempunyai pengaruh langsung terhadap keadilan organisasi?

### **Kegunaan Penelitian**

Secara rinci, penelitian ini berguna untuk:

1. Guru-guru SMA Negeri di Jakarta Pusat, yaitu sebagai bahan evaluasi diri apakah pertukaran antara pemimpin dan pengikut dan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan baginya secara langsung.
2. Kepala-kepala SMA Negeri di Jakarta Pusat, yaitu sebagai informasi/masukan dalam rangka bagaimana meningkatkan komitmen berkelanjutan guru di lingkungan organisasinya.
3. Para praktisi sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan, guna pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi pada umumnya, dan guru pada khususnya.
4. Para peneliti, berguna sebagai bahan kajian lebih lanjut mengenai pengaruh pertukaran antara pemimpin dan pengikut dan keadilan organisasi terhadap komitmen berkelanjutan.

### **Metodologi Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei hubungan kausal dengan teknik analisis data jalur (*Path Analysis*). Di mana penelitian ini akan menguji pengaruh langsung pada setiap variabel penelitian. Adapun variabel yang dimaksud adalah *Leader-member exchange* ( $X_1$ ), Keadilan Organisasi ( $X_2$ ) dan Komitmen Berkelanjutan ( $X_3$ ). Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, yaitu cara penarikan sampel yang dilakukan secara sederhana. Teknik ini untuk memperoleh sampel dari jumlah *sample frame*. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 207 orang guru SMA Negeri di Jakarta Pusat dari 429 orang populasi terjangkau. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan skala penelitian Likert (*Likert rating scale*). Skala penelitian ini digunakan untuk variabel *Leader -member exchange* (*LMX*); keadilan organisasi; dan komitmen berkelanjutan. Sebelum instrumen penelitian tersebut disebarkan kepada responden, penelitian tersebut terlebih dahulu melaksanakan uji coba instrumen kepada sejumlah guru di SMA Negeri se Jakarta Pusat. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan uji keandalan (*reability*).

### **Deskripsi Data**

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel  $X_3$  (Komitmen Berkelanjutan) sebagai variabel terikat (*endogenous*), variabel  $X_1$  (*Leader Member-Exchange* (*LMX*) Pertukaran Pemimpin pengikut dan variabel  $X_2$  (Keadilan Organisasi) sebagai variabel bebas (*exsogenous*). Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel  $X_3$ ,  $X_1$ , dan  $X_2$ .

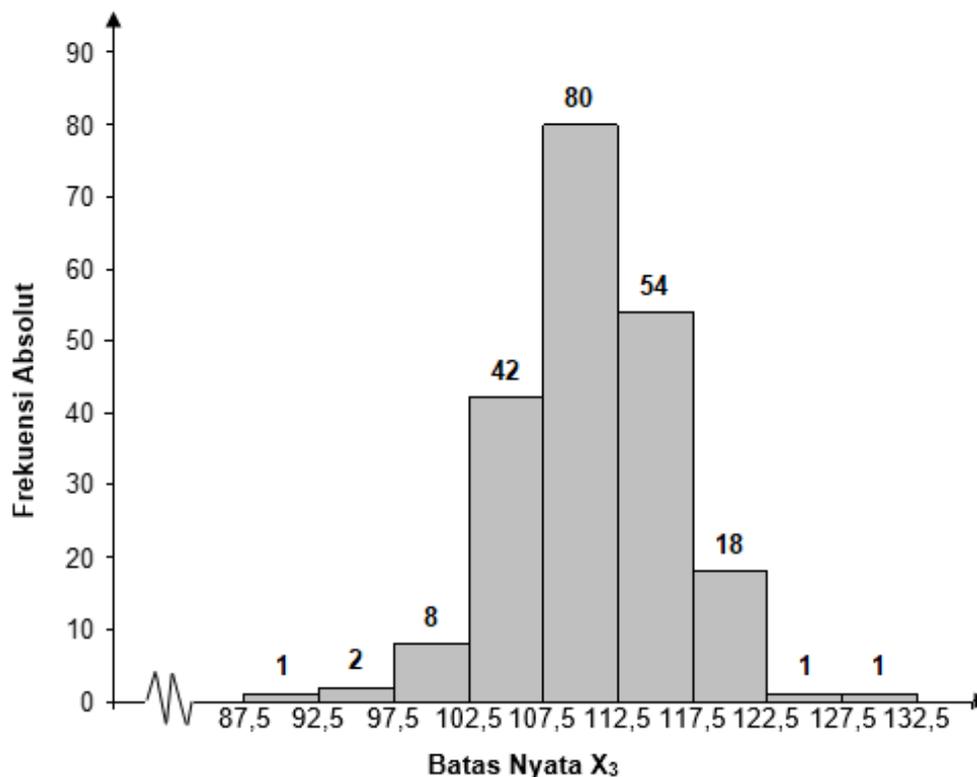
### **Komitmen Berkelanjutan**

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh sembilan kelas dengan nilai skor maksimum 128 dan skor minimum 88, sehingga rentang skor sebesar 40. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen komitmen berkelanjutan mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 110,56 dengan nilai standar deviasi 5,40 di mana nilai variansnya sebesar 29,1505 nilai median 110,66 dan nilai modus sebesar 110,47. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

Tabel 1  
Distribusi Frekuensi Skor Variabel  $X_3$

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	88 - 92	87,5	92,5	1	1	0,48%
2	93 - 97	92,5	97,5	2	3	0,97%
3	98 - 102	97,5	102,5	8	11	3,86%
4	103 - 107	102,5	107,5	42	53	20,29%
5	108 - 112	107,5	112,5	80	133	38,65%
6	113 - 117	112,5	117,5	54	187	26,09%
7	118 - 122	117,5	122,5	18	205	8,70%
8	123 - 127	122,5	127,5	1	206	0,48%
9	128 - 132	127,5	132,5	1	207	0,48%
				207		100%

Berdasarkan tabel 1 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 115,5 sampai 143,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen komitmen berkelanjutan tersebut seperti tertera dalam gambar berikut.



Gambar 1  
Histogram Variabel X<sub>3</sub>

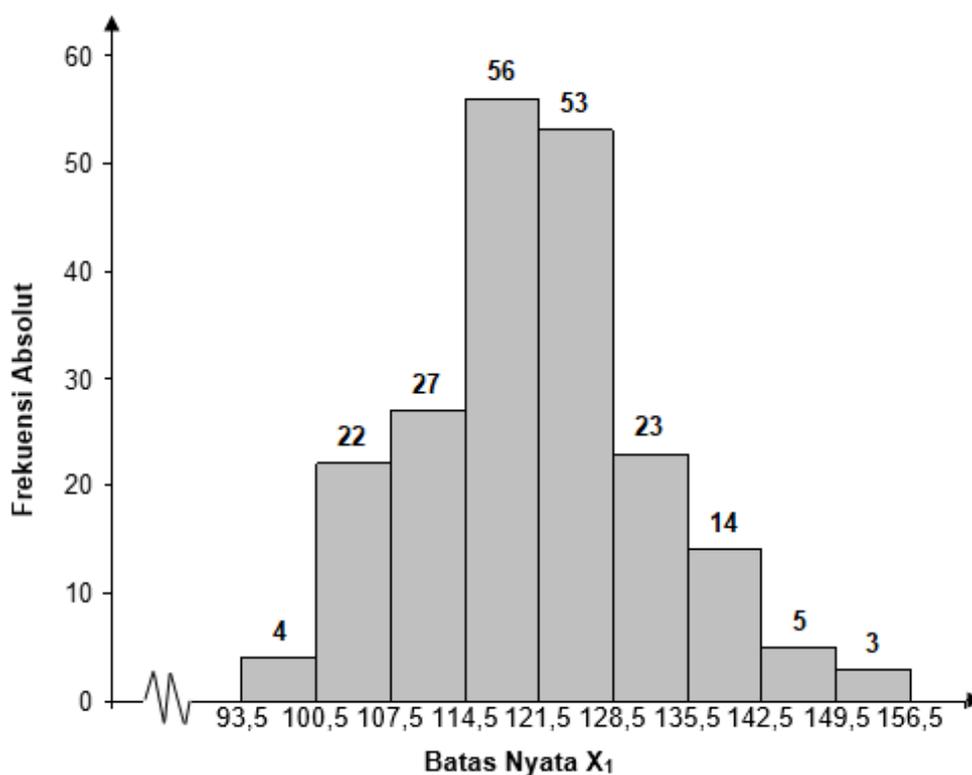
### **Leader Member-Exchange (LMX) Pertukaran Pemimpin Pengikut**

Data *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut mempunyai rentang skor teoretik antara 30 sampai 150 dan rentang skor empiris antara 94 sampai dengan 150, sehingga rentang skor sebesar 56. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 121,25; simpangan baku sebesar 11,18; varians sebesar 125,0507; median sebesar 120,81; dan modus sebesar 120,84. Selanjutnya data *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 2.

Tabel 2  
Distribusi Frekuensi Skor Variabel  $X_1$

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	94 - 100	93,5	100,5	4	4	1,93%
2	101 - 107	100,5	107,5	22	26	10,63%
3	108 - 114	107,5	114,5	27	53	13,04%
4	115 - 121	114,5	121,5	56	109	27,05%
5	122 - 128	121,5	128,5	53	162	25,60%
6	129 - 135	128,5	135,5	23	185	11,11%
7	136 - 142	135,5	142,5	14	199	6,76%
8	143 - 149	142,5	149,5	5	204	2,42%
9	150 - 156	149,5	156,5	3	207	1,45%
				207		100%

Berdasarkan tabel 2 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 93,5 sampai 156,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut tersebut sengikot seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar 2  
Histogram Variabel  $X_1$

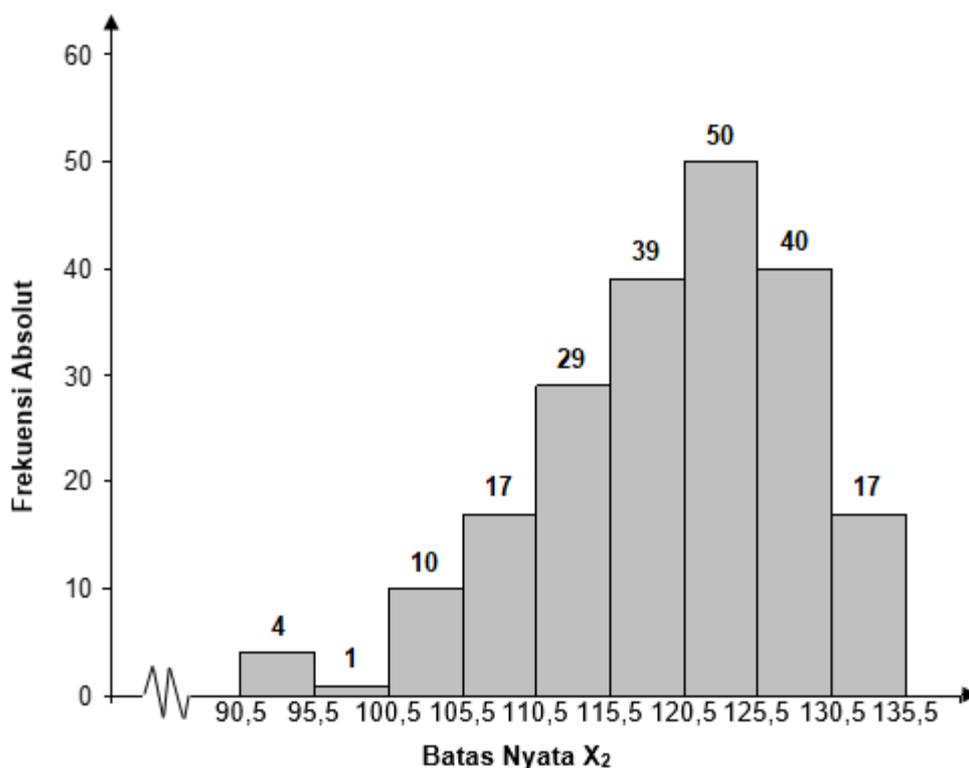
### Keadilan Organisasi

Data keadilan organisasi mempunyai rentang skor teoretik antara 30 sampai 150, dan rentang skor empiris antara 91 sampai dengan 135, sehingga rentang skor sebesar 44. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 119,75; simpangan baku sebesar 8,71; varians sebesar 75,9172; median sebesar 120,85; dan modus sebesar 123,12. Selanjutnya data keadilan organisasi disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 3.

Tabel 3  
Distribusi Frekuensi Skor Variabel  $X_2$

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	91 - 95	90,5	95,5	4	4	1,93%
2	96 - 100	95,5	100,5	1	5	0,48%
3	101 - 105	100,5	105,5	10	15	4,83%
4	106 - 110	105,5	110,5	17	32	8,21%
5	111 - 115	110,5	115,5	29	61	14,01%
6	116 - 120	115,5	120,5	39	100	18,84%
7	121 - 125	120,5	125,5	50	150	24,15%
8	126 - 130	125,5	130,5	40	190	19,32%
9	131 - 135	130,5	135,5	17	207	8,21%
				207		100%

Berdasarkan tabel 3 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 90,5 sampai 135,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen keadilan organisasi tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar 3  
Histogram Variabel  $X_2$

### Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang

harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan pengaruh antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, sebelum dilakukan pengujian model, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kedua persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah :

1. Uji Normalitas
2. Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi

### Uji Normalitas

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi, galat taksiran regresi harus berdistribusi normal. Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari ketiga galat taksiran penelitian yang dianalisis.

Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *uji Liliefors*. Kriteria pengujian tolak  $H_0$  menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$ , dalam hal lainnya  $H_0$  tidak dapat diterima. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa  $IF(Z_i) - S(Z_i)$  maksimum yang disimpulkan dengan  $L_{hitung}$  untuk ketiga galat taksiran regresi lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$ , batas penolakan  $H_0$  yang tertera pada tabel *Liliefors*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Data berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} \leq$  nilai  $L_{tabel}$

$H_1$  : Data tidak berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} >$  nilai  $L_{tabel}$

Dari hasil perhitungan uji normalitas (perhitungan secara lengkap pada lampiran 5) diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  atas  $X_1$   
Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0413$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 207$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,062$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data komitmen berkelanjutan atas *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut cenderung membentuk kurva normal.
2. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  atas  $X_2$   
Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0366$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 207$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,062$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data komitmen berkelanjutan atas keadilan organisasi cenderung membentuk kurva normal.
3. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_2$  atas  $X_1$   
Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0564$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 207$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,062$ . Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data keadilan organisasi atas *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut cenderung membentuk kurva normal.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol ( $H_0$ ) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, dengan kata lain bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Rekapitulasi hasil perhitungan pengujian normalitas tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.4  
Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	n	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$		Keterangan
			$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$	
$X_3$ atas $X_1$	207	0,0413	0,062	0,070	Normal
$X_3$ atas $X_2$	207	0,0366	0,062	0,070	Normal
$X_2$ atas $X_1$	207	0,0564	0,062	0,070	Normal

Berdasarkan harga-harga  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel}$  di atas dapat disimpulkan pasangan semua data dari instrumen baik komitmen berkelanjutan atas *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut, komitmen berkelanjutan atas keadilan organisasi, dan keadilan organisasi atas *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

### Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antar variabel penelitian.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh antara masing-masing variabel bebas (eksogen) dengan variabel terikat (endogen) dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen sedemikian rupa sehingga model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok. Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan kelinierannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linieritas model regresi ditetapkan sebagai berikut :

Regresi signifikan :  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada baris regresi

Regresi linier :  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada baris tuna cocok

Pada tahap selanjutnya adalah melakukan analisis korelasional dengan meninjau kadar dan signifikansi hubungan antara pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen.

### Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Komitmen Berkelanjutan atas *Leader Member-Exchange (LMX)* Pertukaran Pemimpin Pengikut

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara komitmen berkelanjutan dengan *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi  $a = 94,09$  dan koefisien regresi  $b = 0,14$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 94,09 + 0,14X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel 5.

Tabel 5

ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 94,09 + 0,14X_1$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	207	2536290				
Regresi a	1	2530285,00				
Regresi b/a	1	475,38	475,38	17,62 **	3,89	6,76
Residu	205	5529,62	26,97			
Tuna Cocok	45	1391,74	30,93	1,20 <sup>ns</sup>	1,45	1,68
Galat	160	4137,88	25,86			

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $15,70 > 7,17$  pada  $\alpha = 0,01$ )

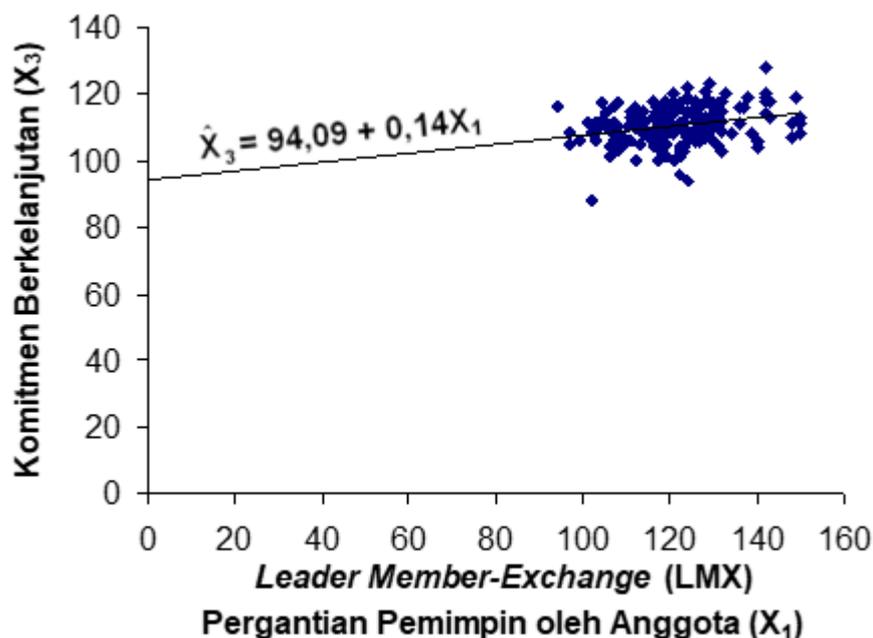
ns : Regresi berbentuk linier ( $0,74 < 1,93$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 94,09 + 0,14X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung}$  17,62 lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  6,76 pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,20 lebih kecil dari pada  $F_{tabel}$  sebesar 1,45 pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4.4

Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 94,09 + 0,14X_1$

**Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Komitmen Berkelanjutan atas Keadilan Organisasi**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara komitmen berkelanjutan dengan keadilan organisasi pada lampiran 5, diperoleh konstanta regresi a = 91,13 dan koefisien regresi b = 0,16. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 91,13 + 0,16X_2$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti terlihat pada tabel 4.6.

Tabel 6

ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 91,13 + 0,16X_2$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	207	2536290				
Regresi a	1	2530285,00				
Regresi b/a	1	411,61	411,61	15,09	3,89	6,76
Residu	205	5593,39	27,29	**		
Tuna Cocok Galat	37	753,69	20,37	0,71 <sup>ns</sup>	1,48	1,74
	168	4839,70	28,81			

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan (15,09 > 6,76 pada α = 0,01)

ns : Regresi berbentuk linier (0,71 < 1,48 pada α = 0,05)

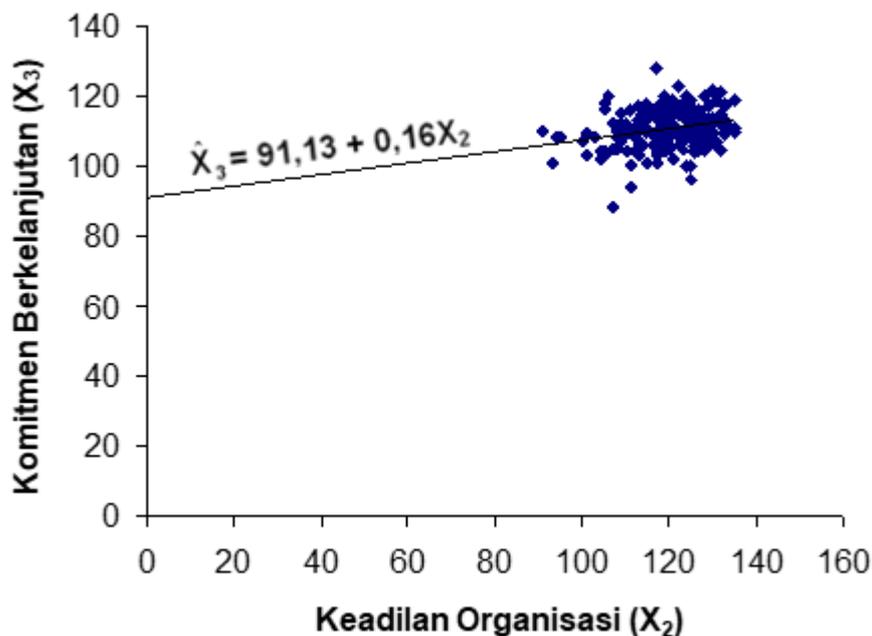
dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 91,13 + 0,16X_2$ , untuk uji signifikansi diperoleh F<sub>hitung</sub> 15,09 lebih besar dari pada F<sub>tabel</sub> 6,76 pada α = 0,01. Karena F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh F<sub>hitung</sub> sebesar 0,71 lebih kecil dari

pada  $F_{tabel}$  sebesar 1,48 pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5

Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 91,13 + 0,16X_2$

**Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Keadilan Organisasi atas *Leader Member-Exchange* (LMX) Pertukaran Pemimpin Pengikut**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara keadilan organisasi dengan *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi  $a = 98,12$  dan koefisien regresi  $b = 0,18$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_2 = 98,12 + 0,18X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel 7.

Tabel 7

ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 98,12 + 0,18X_1$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	207	2983972				
Regresi a	1	2968333,06				
Regresi b/a	1	819,92	819,92	11,34 **	3,89	6,76
Residu	205	14819,02	72,29			
Tuna Cocok Galat	45	4045,03	89,89	1,33 <sup>ns</sup>	1,45	1,68
	160	10773,99	67,34			

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $11,34 > 6,76$  pada  $\alpha = 0,01$ )

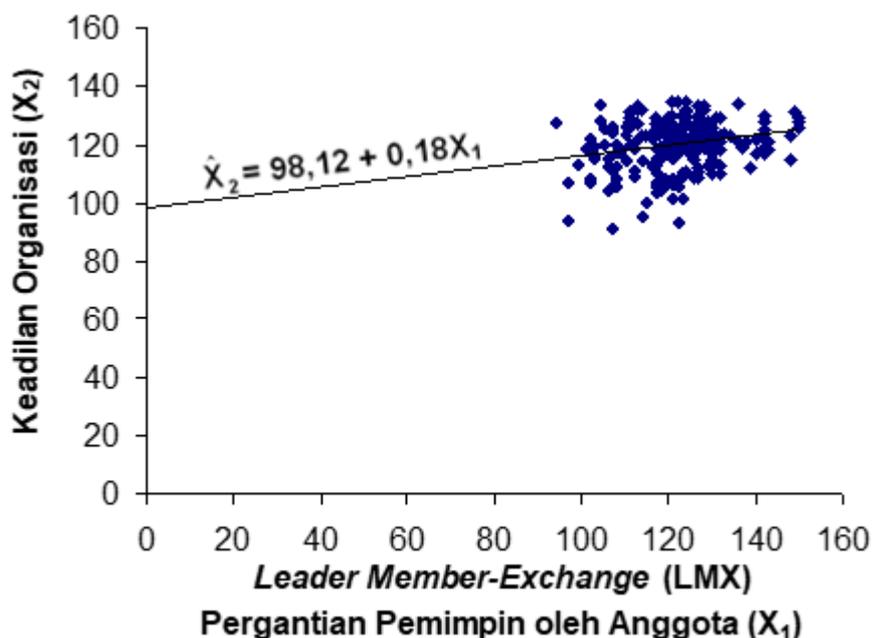
ns : Regresi berbentuk linier ( $1,33 < 1,45$  pada  $\alpha = 0,05$ )

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 98,12 + 0,18X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung}$  11,34 lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  6,76 pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,33 lebih kecil dari pada  $F_{tabel}$  sebesar 1,45 pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6

Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 98,12 + 0,18X_1$

Keseluruhan hasil uji signifikansi dan linieritas regresi dirangkum pada tabel berikut ini.

Tabel 8  
Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi

Reg	Persamaan	Uji Regresi		Uji Linieritas		Kesimpulan
		$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ $\alpha = 0,01$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ $\alpha = 0,05$	
$X_3$ atas $X_1$	$\hat{X}_3 = 94,09 + 0,14X_1$	17,62**	6,76	1,20 <sup>ns</sup>	1,45	Sangat signifikan/ Regresi Linier
$X_3$ atas $X_2$	$\hat{X}_3 = 91,13 + 0,16X_2$	15,09**	6,76	0,71 <sup>ns</sup>	1,48	Sangat signifikan/ Regresi Linier
$X_2$ atas $X_1$	$\hat{X}_2 = 98,12 + 0,18X_1$	11,34**	6,76	1,33 <sup>ns</sup>	1,45	Sangat signifikan/ Regresi Linier

Keterangan :

\*\* : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linier)

### Pengujian Hipotesis

Dari hasil analisis pada bagian terdahulu dan proses perhitungan yang dilakukan pada lampiran 6, dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 9

Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel

Matrik	Koefisien Korelasi		
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
X <sub>1</sub>	1,00	0,229	0,281
X <sub>2</sub>		1,00	0,262
X <sub>3</sub>			1,00

Dari tabel 9 dapat terlihat bahwa korelasi antara *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut dengan keadilan organisasi sebesar 0,229. Korelasi antara *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut dengan komitmen berkelanjutan sebesar 0,281. Korelasi antara keadilan organisasi dengan komitmen berkelanjutan sebesar 0,262.

### Hipotesis Pertama

*Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan.

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Ho ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut terhadap komitmen berkelanjutan, nilai koefisien jalur sebesar 0,233 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,46. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian Ho ditolak dan Hi diterima yaitu bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung terhadap komitmen berkelanjutan dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan dipengaruhi secara langsung positif oleh *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut. Meningkatnya *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut mengakibatkan peningkatan komitmen berkelanjutan.

Tabel 10  
Koefisien Jalur Pengaruh X<sub>1</sub> terhadap X<sub>3</sub>

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X <sub>1</sub> terhadap X <sub>3</sub>	0,233	3,46 **	1,64	2,33

\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $3,46 > 2,33$  pada  $\alpha = 0,01$ )

### Hipotesis Kedua

Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan.

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Ho ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap komitmen berkelanjutan, nilai koefisien jalur sebesar 0,209 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,09. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai koefisien  $t_{tabel}$  maka Ho ditolak dan Hi diterima, dengan demikian keadilan organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen berkelanjutan dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan dipengaruhi secara langsung positif oleh keadilan organisasi. Meningkatnya keadilan organisasi mengakibatkan peningkatan komitmen berkelanjutan.

Tabel 11  
Koefisien Jalur Pengaruh X<sub>2</sub> terhadap X<sub>3</sub>

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$

X <sub>2</sub> terhadap X <sub>3</sub>	0,209	3,09 **	1,64	2,33
--	-------	---------	------	------

\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $3,09 > 2,33$  pada  $\alpha = 0,01$ )

### Hipotesis Ketiga

*Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung positif terhadap keadilan organisasi.

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

$H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut terhadap keadilan organisasi, nilai koefisien jalur sebesar 0,229 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,39. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung terhadap keadilan organisasi dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung positif terhadap keadilan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut. Meningkatnya *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut mengakibatkan peningkatan keadilan organisasi.

Tabel 12  
Koefisien Jalur Pengaruh X<sub>1</sub> terhadap X<sub>2</sub>

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
X <sub>1</sub> terhadap X <sub>2</sub>	0,229	3,39 **	1,64	2,33

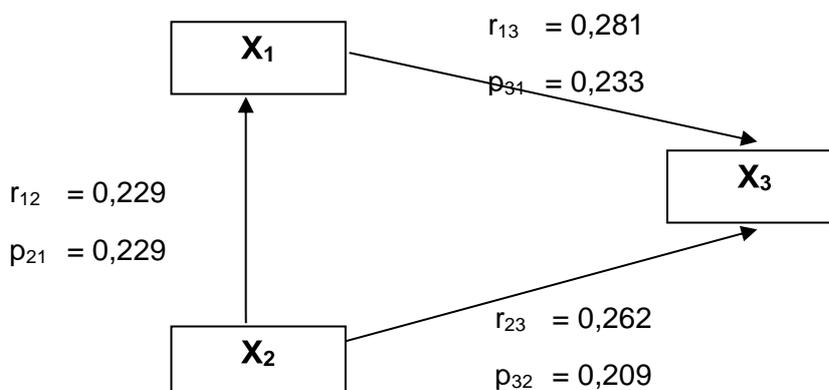
\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $3,39 > 2,33$  pada  $\alpha = 0,01$ )

Keseluruhan hasil uji hipotesis penelitian dirangkum pada tabel berikut ini.

Tabel 13  
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis yang Diajukan

Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
LMX berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif
Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif
LMX berpengaruh langsung positif terhadap keadilan organisasi	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif

Ringkasan model analisis jalur dapat terlihat pada gambar 7 sebagai berikut:



Gambar 7  
Model Empiris Antar Variabel

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

### Pengaruh *Leader Member-Exchange (LMX)* Pertukaran Pemimpin pengikut terhadap Komitmen Berkelanjutan

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut terhadap komitmen berkelanjutan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,281 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,233. Ini memberikan makna *Leader Member-Exchange (LMX)* pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung terhadap komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Achua dan Lussier (P.213) berpendapat bahwa: *The underlying assumption of LMX is the leaders do not interact with all followers equally, which ultimately result in the formation of leaders-member exchange relations that vary in quality.*<sup>1</sup> Asumsi yang penting mengenai *LMX* adalah pemimpin-pemimpin tidak berpengaruh dengan semua bawahannya yang mana hasil yang sangat berpengaruh atas pertukaran pemimpin pengikut. Secara singkat Achua dan Lussier mengemukakan: *Leader-member exchange (LMX) is one theory that examines how leader influence member behaviors.*<sup>2</sup> Bahwa pertukaran pemimpin pengikut adalah sebuah teori yang menguji pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Sebagaimana hubungan kepala sekolah dengan guru-guru di lingkungan SMA Negeri se Jakarta Pusat telah terjaga dengan baik walaupun sesungguhnya masih terdapat ketidak harmonisan antara kepala sekolah dan guru, guru dengan guru. Dengan demikian masih perlunya pelatihan, seminar guna membangun softskill dan terjalinnya hubungan yang semakin akrab dan saling membangun satu sama lainnya. Menanggapi pendapat di atas Colquitt mengemukakan:

*For example, a positive leader-member exchange was positively affect with job satisfaction, job performance, commitment to organizational change, trust between managers and employees, work climate, willingness to help coworkers, and satisfaction with leadership.*<sup>3</sup>

Sebagai contoh *LMX* yang positif adalah berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, penampilan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepercayaan antara pemimpin dan pegawai, iklim kerja, keinginan membantu pekerja dan kepuasan dengan pemimpin. *LMX* Guru SMA Negeri di Jakarta Pusat dari hasil analisis data menunjukkan sudah pada tingkat baik. Namun masih perlunya diupayakan *LMX* yang tinggi pada bidang kerjasama, kepuasan kerja dan komitmen guru. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *LMX* pada guru SMA melalui MGMP guru mata pelajaran yang sama dilakukan pembinaan secara berkesinambungan sehingga komitmen berkelanjutan guru tetap bertahan dan terjaga.

<sup>1</sup> Robert Lussier, *effective leadership op., cit.* h. 213.

<sup>2</sup> *Ibid.*, h. 213.

<sup>3</sup> Colquitt, LePine, dan Wessond, *op. cit.*, h. 490.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keadilan organisasi terhadap komitmen berkelanjutan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,281 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,209. Ini memberikan makna keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat ahli di antaranya adalah: Colquitt mengatakan:

*"all three forms of justice were positively affect with job satisfaction, organizational commitment, ocb, and employees, trust, and negatively with employees, withdrawal cognitions and turnover".<sup>4</sup>*

Ketiga bentuk dari keadilan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan pegawai kepercayaan dan berpengaruh negative dengan pegawai dan pengunduran diri pegawai. Sebagaimana keadilan organisasi yang menjadi bagian terpenting dalam kehidupan berorganisasi maka, demikian juga pentingnya keadilan organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen berkelanjutan guru di lingkungan SMA Negeri di Jakarta Pusat, Namun demikian dari hasil penelitian ini masih ditemukannya ketidakadilan pada pihak tertentu seperti : masih terdapatnya laporan keuangan yang kurang akuntabel dan seringnya terdapat laporan fiktif yang tidak sewajarnya walau hal ini tidaklah membuat guru mengundurkan diri namun masih komitmen dan masih tetap exis sebagai guru yang profesional.

### **Pengaruh Leader Member-Exchange (LMX) Pertukaran Pemimpin Pengikut terhadap Keadilan Organisasi**

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut terhadap keadilan organisasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,229 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,229. Ini memberikan makna *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung terhadap keadilan organisasi.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Leow and Khong dalam penelitiannya disebutkan, *"the said integration facilitates the examination of the direct effects of LMX and organisational justice and the interaction effect of the two variables on organizational commitment"*.<sup>5</sup> Dikatakan fasilitas integrasi pengujian LMX secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Ini membuktikan bahwa hubungan kepala sekolah dan guru di lingkungan Jakarta Pusat terjaga dengan baik walaupun pada dasarnya keadilan belum sepenuhnya ditegakkan, seperti halnya dalam pengambilan keputusan masih belum terakomodir dengan sempurna. Kepala sekolah sering mengambil keputusan sepihak tanpa melibatkan guru secara keseluruhan namun dianggap sah untuk menjadi keputusan. Dengan demikian masih dibutuhkan pendampingan para pemangku kepentingan untuk memberikan pengayaan pembinaan SDM guru, peningkatan mutu layanan, agar tercipta sasaran pokok guru yang memiliki Ing Ngarso sung Tulodo, Ing Madio Mangun Karso, Tut Wuri handayani sehingga dapat mencapai sukses MBS, dan layanan kaderisasi SDM guru.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, kemudian dilakukan uji hipotesis, maka hasil penelitian dan pembahasannya dapat diuraikan secara rinci sebagai berikut:

Pengaruh *Leader Member-Exchange* (LMX) terhadap Komitmen Berkelanjutan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut terhadap komitmen berkelanjutan, nilai koefisien jalur sebesar 0,233 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,46. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung terhadap komitmen berkelanjutan dapat diterima.

<sup>4</sup> Colquitt, LePine, dan Wessond, *op. cit.*, h. 222.

<sup>5</sup> Leow, Kah and Kok Weing Khong, *International Journal of Business and Information, Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia, Volume 4, Number 2, Desember 2009, (diakses 30 Maret 2014)*

Hasil analisis hipotesis pertama ini memberikan temuan bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) berpengaruh langsung secara positif terhadap komitmen berkelanjutan. Hal ini berarti, meningkatnya *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut mengakibatkan peningkatan komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Achua dan Lussier (2010:213) berpendapat bahwa: *The underlying assumption of LMX is the leaders do not interact with all followers equally, which ultimately result in the formation of leader-member exchange relations that vary in quality*. Asumsi yang penting mengenai LMX adalah pemimpin-pemimpin tidak berpengaruh dengan semua bawahannya yang mana hasil yang sangat berpengaruh atas pertukaran pemimpin pengikut. Secara singkat Achua dan Lussier (2010:2013) mengemukakan: *Leader-member exchange (LMX) is one theory that examines how leader influence member behaviors*. Bahwa pertukaran pemimpin pengikut adalah sebuah teori yang menguji pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Sebagaimana hubungan kepala sekolah dengan guru-guru di lingkungan SMA Negeri se Jakarta Pusat telah terjaga dengan baik walaupun sesungguhnya masih terdapat ketidak harmonisan antara kepala sekolah dan guru, guru dengan guru. Dengan demikian masih perlunya pelatihan, seminar agar dapat semakin membangun softskill dan terjalinnya hubungan yang semakin akrab dan saling membangun satu sama lainnya. Menanggapi pendapat di atas Colquitt (2010:490) mengemukakan: *For example, a positive leader-member exchange was positively affect with job satisfaction, job performance, commitment to organizational change, trust between managers and employees, work climate, willingness to help coworkers, and satisfaction with leadership*.

Sebagai contoh LMX yang positif adalah berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, penampilan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepercayaan antara pemimpin dan pegawai, iklim kerja, keinginan membantu pekerja dan kepuasan dengan pemimpin. LMX Guru SMA Negeri di Jakarta Pusat dari hasil analisis data menunjukkan sudah pada tingkat baik. Namun masih perlunya diupayakan LMX yang tinggi pada bidang kerjasama, kepuasan kerja dan komitmen guru. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan LMX pada guru SMA melalui MGMP guru mata pelajaran yang sama dilakukan pembinaan secara berkesinambungan sehingga komitmen berkelanjutan guru tetap bertahan dan terjaga.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Berkelanjutan.**

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap komitmen berkelanjutan, nilai koefisien jalur sebesar 0,209 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,09. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai koefisien  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan demikian keadilan organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen berkelanjutan dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua ini menghasilkan temuan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan. Ini berarti, bahwa meningkatnya keadilan organisasi mengakibatkan peningkatan komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat ahli di antaranya adalah: Colquitt (2010:222) mengatakan : *"all three forms of justice were positively affect with job satisfaction, organizational commitment, ocb, and employees, trust, and negatively with employee, withdrawal cognitions and turnover"*

Ketiga bentuk dari keadilan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan pegawai kepercayaan dan berpengaruh negative dengan pegawai dan pengunduran diri pegawai. Sebagaimana keadilan organisasi yang menjadi bagian terpenting dalam kehidupan berorganisasi maka, demikian juga pentingnya keadilan organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen berkelanjutan guru di lingkungan SMA Negeri di Jakarta Pusat, Namun demikian dari hasil penelitian ini masih ditemukannya ketidakadilan pada pihak tertentu seperti : masih terdapatnya laporan keuangan yang kurang akurat dan seringnya terdapat laporan fiktif yang tidak sewajarnya walau hal ini tidaklah membuat guru mengundurkan diri namun masih komitmen dan masih tetap eksis sebagai guru yang profesional.

### **Pengaruh Leader Member-Exchange (LMX) terhadap Keadilan Organisasi**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut terhadap keadilan organisasi, nilai koefisien jalur sebesar 0,229 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,39. Nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$

sebesar 2,33. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung terhadap keadilan organisasi dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis ketiga ini memberikan temuan bahwa *Leader Member-Exchange* (LMX) pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh secara langsung positif terhadap keadilan organisasi. Ini berarti, meningkatnya *Leader Member-Exchange* (LMX) mengakibatkan peningkatan keadilan organisasi.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Leow and Khong (2009) dalam penelitiannya disebutkan, "*the said integration facilitates the examination of the direct effects of LMX and organisational justice and the interaction effect of the two variables on organizational commitment*". Dikatakan fasilitas integrasi pengujian LMX secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Ini membuktikan bahwa hubungan kepala sekolah dan guru di lingkungan Jakarta Pusat terjaga dengan baik walaupun pada dasarnya keadilan belum sepenuhnya ditegakkan, sepetinya dalam pengambilan keputusan masih belum terakomodir dengan sempurna. Kepala sekolah sering mengambil keputusan sepihak tanpa melibatkan guru secara keseluruhan namun dianggap sah untuk menjadi keputusan. Dengan demikian masih dibutuhkan pendampingan para pemangku kepentingan untuk memberikan pengayaan pembinaan SDM guru, peningkatan mutu layanan, agar tercipta sasaran pokok guru yang memiliki Ing Ngarso sung Tulodo, Ing Madio Mangun Karso, Tut Wuri handayani sehingga dapat mencapai sukses MBS, dan layanan kaderisasi SDM guru.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Leader Member Exchange LMX* Pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan. Ini berarti bahwa LMX yang tinggi dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan yang dimiliki guru SMA Negeri di Jakarta Pusat.;
2. Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen berkelanjutan. Ini berarti dengan keadilan yang diperoleh guru dapat meningkatkan produktivitas untuk lebih berkomitmen berkelanjutan bagi guru SMA Negeri di Jakarta Pusat; dan
3. (3) *Leader Member Exchange (LMX)* Pertukaran pemimpin pengikut berpengaruh langsung positif terhadap keadilan organisasi. Ini berarti dengan kepemimpinan LMX yang dimiliki kepala sekolah dapat meningkatkan perasaan aman, nyaman dan adilnya perlakuan pimpinan terhadap guru SMA Negeri di Jakarta Pusat.

## Rekomendasi

Berdasarkan simpulan di atas, peneliti merekomendasikan:

1. Perlu upaya peningkatan Komitmen Berkelanjutan pada guru SMA melalui *Leader Member Exchange LMX*, yang diawali dari proses komunikasi yang baik dan saling memahami antara kepala sekolah dan guru. Dengan komunikasi yang efektif dan dengan kebiasaan mengkomunikasikan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab guru, masalah yang dihadapi oleh guru akan teratasi dengan sendirinya. Komunikasi yang tanpa batas dan saling terbuka akan memotivasi guru untuk berprestasi.
2. Perlu upaya Meningkatkan Komitmen Berkelanjutan Guru Melalui Keadilan Organisasi, yaitu dengan memberlakukan guru secara adil tanpa pilih kasih antara satu sama lainnya. Keadilan yang merata dirasakan oleh guru juga akan menjadikan organisasi semakin kuat dan besar karena dibangun di atas fondasi yang kokoh didorong oleh niat yang tulus oleh kepala sekolah untuk senantiasa berpedoman kepada sikap adil merata.

## Daftar Pustaka

Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., dan Wesson, Michael J. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill Irwin, 2011.

- Gibson, James L. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw Hill Irwin, 2003.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert dan Metteson, Michael T., *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw Hill Irwin, 2008.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*, 12<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Robbins, Stephen P. *Essential Of Organizational Behavior*. New Jersey: Prantice Hall, 2003.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. *Management*, 11<sup>th</sup> Edition. (New Jersey: Person Education, Inc., 2012
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- International Journal of Leadership Studies*. Vol. 4 Iss. 1, 2008, pp. 3-21. [http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS\\_V4Is1\\_Moda\\_sir\\_Singh.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS_V4Is1_Moda_sir_Singh.pdf) (diakses 12 Februari 2014).
- In The Journal of Psychology*, 1998. 132 (3). 277-290. [www.valdosta.edu/~mschnake/Schappe199](http://www.valdosta.edu/~mschnake/Schappe199) (diakses 12 Februari 2014).
- Journal of Applied Psychology* 2006. Vol. 91, No. 4, 841-855. <http://bschool.nus.edu/Staff/bizdjm/KamdarMcAllisterTurbanJAP06.pdf> (diakses 12 Februari 2014).
- Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, 1997, pp. 262-270 (diakses 25 Maret 2014).
- Journal of Applied Psychology* 2006. Dishan Kamdar, Daniel J. McAllister dan Daniel B. Turban Vol. 91, No. 4, 841-855. <http://www.cgu.edu/include/Effects%20of%20perceived%20discrimination.pdf>. (diakses 12 Februari 2014).
- Journal of The Indiana Academy of Applied Psychology*. <http://medind.nic.in/jak/t09/i2/jakt09i2p291.pdf>. (diakses 12 Februari 2014)