PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN ORGANISASI, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Pada Tenaga Kependidikan SMK Negeri seKabupaten Pemalang)

Dhiyah Nur Utami[1], Suliyanto[2], Gunistiyo[1*]
Magister Manajemen, Universitas Pancasakti, Tegal, Indonesia
Magister Manajemen, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia
**Email corresponding author:* gunistiyosumaryo@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian yakni menganalisis pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasi dan *reward* terhadap komitmen organisasi;serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja, keadilan organisasi, *reward* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif dengan metode survei. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga Kependidikan SMK Negeri Se-kabupaten Pemalang sebanyak 102. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Jumlah sampel yang diambil datanya untuk mengisi kuesioner pada penelitian ini adalah 102 Tenaga Kependidikan SMK Negeri Sekabupaten Pemalang pegawai.

Hasil penelitian yakni kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, *reward* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kinerja pegawai; komitmen organisasi; kepuasan kerja; keadilan organisasi; *reward*

Abstract

The research objective is to analyze the effect of job satisfaction, organizational justice and rewards on organizational commitment;as well as analyzing the effect of job satisfaction, organizational justice, rewards and organizational commitment on employee performance.

This research is included in the type of quantitative research with survey methods. The total population in this study was all 102 teaching staff at State Vocational School in Pemalang Regency. The sampling technique was a saturated sample. The number of samples taken for data to fill out the questionnaire in this study were 102 educational staff at SMK Negeri Pemalang Regency employees.

The results of the study are job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational justice has a significant positive effect on organizational commitment, rewards have no effect on organizational commitment, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, organizational justice has a positive and significant effect on employee performance, rewards have no effect employee performance, organizational commitment has no effect on employee performance.

Keywords: *employee performance; organizational commitment ; job satisfaction ;organizational justice;rewards*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan sumber daya manusia yang diharapkan dapat menopang gerak pembangunan. Sejarah menunjukkan bahwa kunci keberhasilan pembangunan dalam suatu negara ditentukan oleh sumber daya manusia yang terdidik dalam jumlah, jenis dan level yang memadai. Hampir semua bangsa menempatkan pembangunan pendidikan dijadikan sebagai prioritas utama dalam program pembangunan. Hal ini berarti pendidikan merupakan salah satu cara meningkatkan kualitas kemandirian manusia. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan sekarang ini banyak dipengaruhi administrasi pendidikan terkait pengelolaan, pengaturan, atau penataan pendidikan (Sukatin, 2021).

Administrasi dalam dunia pendidikan berorientasi sebagai proses kerjasama yang dilakukan dua orang atau lebih dalam suatu wadah organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Pimpinan lembaga pendidikan sangat membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah praktis guna menyusun program kerja untuk merealisasikan organisasi belajar dalam proses manajemen. Berkenaan dengan hal tersebut dibutuhkan administrasi pendidikan yang tertib dan teratur dalam upaya meningkatkan kemampuan, efisiensi, kualitas, dan perluasan pada kinerja dunia pendidikan. Oleh karena itu, peran tenaga administrasi pendidikan di sekolah sangat dituntut untuk mengelola pendidikan agar menjadi berkualitas (Sulistiyono, 2021).

Tenaga administrasi sekolah merupakan salah satu bagian tenaga kependidikan yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari efektifitas program sekolah. Tenaga administrasi sekolah yang dikenal dengan sebutan staf tata usaha, bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Namun demikian cakupan secara umum fungsi administrasi pendidikan dalam kegiatan pembelajaran hanya meliputi tiga bagian tugas.Pertama, merencanakan kegiatan pendidikan strategik. Kedua, mengusahakan pelaksanaan pendidikan melalui berbagai cara yang terarah demi tercapainya tujuan, yang disertai pembinaan demi peningkatan pendidikan. Ketiga, memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam kegiatan belajar mengajar (Fitriani, 2021).

Penilaian kinerja tenaga administrasi sekolah sangat menentukan seberapa besar tingkat keberhasilan dalam pengelolaan, pengaturan, atau penataan pendidikan. Segala aktivitas tenaga administrasi akan dinilai secara periodik sebagai indikator hasil kerja selama kurun waktu tertentu. Hasil kerja tenaga kependidikan mencakup segala aktivitas tugas administrasi, aktivitas membantu kepala sekolah dalam menangani pengaturan pembuatan program kerja dan menunjang tugas edukatif sekolah, ketenagaan dan membantu mengurus administrasi ketatausahaan baik secara umum maupun khusus. Walaupun tenaga administrasi sekolah tidak memiliki kendali secara langsung dalam edukasi dan peningkatan kompetensi peserta didik, namun demikian kelancaran aktivitas proses belajar mengajar sangat tergantung dari seberapa besar peran serta dan kontribusi tenaga kependidikan (Danumiharja, 2017).

Fenomena pada penelitian ini terkait kinerja tenaga kependidikan pada SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang. Hasil survey yang dilakukan telah ditemukan beberapa prosentase data aktivitas dengan uraian secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 1
Penilaian Aktivitas Tenaga Kependidikan

Nama Kegiatan	Prosentase Penilaian Administrasi Sekolah Tahunan					
	SMKN1 Ampelgading			SMKN1 Petarukan		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Tingkat Kehadiran	93%	91%	89%	95%	94%	90%
Pengelolaan Surat Masuk dan Keluar	95%	94%	93%	96%	97%	93%
Dokumentasi File Sesuai Ketentuan	84%	86%	88%	82%	85%	87%
Menyiapkan Daftar Hadir Guru	91%	90%	89%	94%	93%	88%
Pencatatan Aktivitas Sekolah	95%	93%	90%	94%	93%	90%
Nama Kegiatan	Prosentase Penilaian Administrasi Sekolah Tahunan					
	SMKN1 Pemalang			SMKN1 Randudongkal		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Tingkat Kehadiran	96%	93%	91%	94%	93%	91%
Pengelolaan Surat Masuk dan Keluar	94%	96%	92%	95%	94%	93%
Dokumentasi File Sesuai Ketentuan	81%	84%	85%	80%	84%	86%
Menyiapkan Daftar Hadir Guru	93%	92%	90%	93%	92%	91%
Pencatatan Aktivitas Sekolah	96%	94%	93%	94%	93%	92%

Sumber: Data Penilaian Administrasi SMKN 1 Se-Kabupaten Pemalang

Tabel 1 menunjukkan bahwa data tingkat kehadiran, penyiapan daftar hadir guru dan pencataan aktivitas sekolah secara keseluruhan mengalami penurunan. Data pengelolaan surat masuk dan keluar mengalami fluktuasi pada SMK Negeri 1 Petarukan dan SMK Negeri 1 Pemalang. Sementara pada SMK Negeri 1 Ampelgading dan SMK Negeri 1 Randudongkal

cenderung mengalami penurunan. Dokumentasi file cenderung telah mengalami kenaikan, namun prosentasenya masih di bawah 90%.

Beberapa faktor yang telah mempengaruhi tingkat kinerja tenaga kependidikan pada SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang secara umum adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan *reward*. Tingkat kepuasan kerja pada diri tenaga kependidikan juga masih rendah. Hal ini dapat dibuktikan bahwa tenaga kependidikan rata-rata bekerja dengan ekspresi wajah yang kurang menyenangkan. Berbagai harapan yang telah mereka inginkan belum dapat dipenuhi organisasi membuat mereka bekerja dengan kurang semangat. Beban pekerjaan yang tidak proporsional, kompensasi yang tidak mencukupi, promosi jabatan yang kurang jelas. Kondisi ini tentunya akan berdampak pada rendahnya tingkat komitmen dan kinerja tenaga kependidikan dalam bekerja.

Penelitian Yuwono et al., (2020); Adhan et al., (2019); Tanjung (2019); Susilo & Satrya (2019) dan Mujiatun et al., (2019) menyebutkan bahwa kepuasan karyawan terbukti berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa sangat puas, puas ataupun kurang puas atas terpenuhinya harapan mereka dalam organisasi, maka tingkat komitmen akan berbeda. Sementara penelitian Asir et al., (2022); Steven & Prasetio (2020); Nurrohmat & Lestari (2019);Susanto (2019) dan Yandra Rivaldo (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja. Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya karena mereka telah merasa puas. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, semakin tinggi kinerjanya. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan akan mampu membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja mereka

Penerapan keadilan organisasi berdampak pada kepuasan dan kinerja atau hasil kerja. Penerapan prinsip keadilan pada SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang juga dirasa masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari adanya perlakuan yang tidak sama terhadap tenaga kependidikan dari organisasi. Terdapat tenaga kependidikan yang bekerja dengan beban kerja yang lebih tinggi dari tenaga kependidikan lainnya. Namun disisi lain kompensasi yang diperolehnya sama. Kondisi ini jelas akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi dan kinerja tenaga kependidikan.

Penelitian Sundari&Utam(2022); Rato(2020); Kamil & Rivai(2021);Nuryadi et al. (2020) dan Siregar et al. (2020) menyebutkan keadilan organisasi berperan penting dalam menciptakan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka telah berbuat adil kepada mereka, akanmembangkitkan kesetiaan atau komitmen pada diri karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi positif terkait penerapan prinsip keadilan dalam suatu organisasi, cenderung akan memilih bertahan lebih lama bekerja.

Penelitian Azalia et al. (2019); Karlinda et al.(2022);Dewi et al. (2021) dan Manihuruk (2023) menyatakan bahwa penerapan keadilan pada suatu organisasi memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawannya. Penerapan prinsip keadilan adalah kebutuhan bagi karyawan dalam bekerja.Biasanya karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil, mereka cenderung akan melakukan tindakan yang menyimpang. Oleh karena itu karyawan sangat menginginkan diperlakukan secara baik dan adil oleh organisasi mereka.

Penerapan *reward* pada SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang dapat dikatakan masih rendah. Kebijakan pemberian *reward* bagi tenaga kependidikan berprestasi,masih banyak yang belum dilakukan oleh organisasi sekolah, sehingga menurunkan potensi komitmen dan hasil kerja mereka. Pemberian *reward* pada dasarnya merupakan penghargaan dan perangsang bagi tumbuhnya semangat kerja bagi tenaga kependidikan untuk lebih berprestasi dalam bekerja.

Penelitian Mahendra & Subudi (2019); Kustiani (2021); Budhi & Tjahjuadi, (2022)dan Mukharomah (2021) menyebutkan bahwa sistem *reward* berdampak pada peningkatan

komitmen organisasi. Penerapan sistem *reward* merupakan salah satu elemen paling penting dalam usaha untuk meningkatkankesejahteraan karyawan dan menumbuhkan tingkat kesetiaan atau komitmen yang lebih mendalam pada diri karyawan terhadap suatu organisasi.

Penelitian Sihotang (2021); Mentang (2021) danSofiati (2021) menyatakan bahwa *reward* merupakan bentuk pemberian hadiah dari suatu perusahaan kepada karyawan berprestasi yang berperan untuk meningkatkan kinerjanya. Terpacunya karyawan untuk saling berlomba dalam peningkatan kinerja seringkali terjadi karena adanya kemampuan yang merata diantara sesama karyawan dan adanya pemberian *reward* yang menarik. Tanpa adanya dukungan pemberian *reward*, karyawan tidak akan terpacu lebih giat dalam meningkatkan kinerjanya (Mentang, 2021). *Reward* yang menarik akan merangsang peningkatan kinerja karyawan.

Tingkat komitmen tenaga kependidikan pada SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari keinginan untuk tetap menjadi organisasi yang masih rendah. Ikatan emosional mereka rata-rata juga masih rendah untuk bekerja secara lebih baik demi kepentingan kemajuan organisasi. Pada dasarnya faktor komitmen merupakan faktor penting sebagai motivator atau pondasi untuk meningkatkan kinerja. Hasil kerja tenaga kependidikan akan meningkat manakala mereka akan lebih terlibat, lebih setia dan memiliki kesediaan yang tinggi untuk bekerja secara maksimal demi kepentingan organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah terkait fenemena kinerja tenaga kependidikan, maka timbul ketertarikan guna mengkaji lebih lanjut penelitian yang berjudul: "*Pengaruh Kepuasan Kerja*, *Keadilan Organisasidan Reward TerhadapKinerja Tenaga Kependidikan Melalui Komitmen Organisasi*(*Studi Pada Tenaga Kependidikan SMK Negeri seKabupaten Pemalang*)."

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebuah fungsi motivasi, kemauan dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kemauan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk dilakukan apabila tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan pekerjaan tersebut.

Ketercapaian tujuan kinerja karyawan pada organisasi dapat dinilai melalui tiga hal yakni penilaian harus memiliki hubungan dengan pekerjaan, standar pelaksanaan kerja, serta praktis atau mudah dipahami. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu efektivitas, tanggung jawab, disiplin kerja dan inisiatif. Efektivitas adalah tercapainya kebutuhan sesuai perencanaan. Tanggung jawab adalah komitmen terhadap wewenang. Disiplin menunjukkan ketaatan pada hukum dan aturan yang belaku. Sementara inisiatif berkaitan daya pikir, kreativitas dalam bentuk suatu ide atau gagasan berkenaan dengan tujuan perusahaan (Hartini, 2021).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting, yang digunakan untuk menilai tingkat kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi sebagai sikap yang menggambarkan suatu pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Pengukuran komitmen organisasional dapat dinilai melalui beberapa indikator yakni komitmen berkelanjutan, komitmen afektif dan komitmen normatif. Komitmen berkelanjutan merujuk pada keinginan karyawan untuk melanjutkan pekerjaan karena tidak memperoleh pekerjaan lain. Komitmen afektif berorientasi pada sikap seseorang untuk tetap menekuni pekerjaan, dan membina nilai hubungan sosial. Sementara komitmen normatif merujuk pada kesetiaan karyawan yang didasarkan pada pertimbangan kewajiban, tanggung jawab, norma, serta nilai yang perlu diterapkan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan emosi positif seseorang terhadap penilaian pekerjaannya dan pengalaman kerjanya. Karyawan dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai sikap, antara lain, tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat, dan memiliki motivasi yang tinggi

Beberapa indikator pengukuran kepuasan kerja karyawan adalah pekerjaan sendiri, gaji, promosi, rekan kerja, serta pengawasan. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima. Promosi menunjukkan kesempatan untuk maju dalam organisasi. Rekan kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan anggota individu. Pengawasan memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku (Edward, 2022).

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi seorang karyawan secara keseluruhan mengenai apa yang adil di tempat kerja baik ditunjau dari keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana perlakuan para otoritas dan pengambil keputusan kepada para pekerja (Pakpahan, 2022).

Penilaian penerapan prinsip keadilan dalam organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator yakni keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi. Keadilan distributif mengarah pada keadilan jumlah dan penghargaan seperti masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Keadilan interaksional merupakan nilai keadilan karena adanya proses interaksi antara perusahaan dengan karyawan yang meliputi unsur perlakuan, netralitas dan kepercayaan .

Reward

Reward adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi. *Reward* adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan .

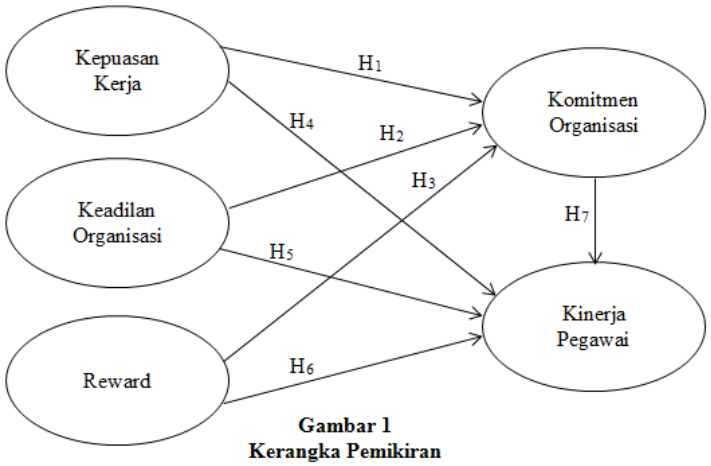
Pemberiaan *reward* tidaklah semata-mata hanya bersifat finasial, kata-kata dukungan, dan ucapan terimakasih, juga merupakan suatu jenis *reward* yang sangat dibutuhkan oleh karyawan. Pada dasarnya *reward* dapat dibagi alas dua kategori yaitu social *reward* dan *psychic reward*. Social *reward* yaitu suatu pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor ekstrinsik *reward* yang diperoleh dari lingkungannya seperti finansial materi dan piagam penghargaan

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

H_2 : Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
H_3 : Terdapat pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasi
H_4 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
H_5 : Terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan
H_6 : Terdapat pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan
H_7 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan metode survei. Lokasi pada penelitian ini pada wilayah kerja SMK Negeri Sekabupaten Pemalang yakni SMKN 1 Ampelgading, SMK Negeri 1 Petarukan, SMK Negeri 1 Pemalang serta SMK Negeri 1 Randudongkal. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga Kependidikan SMK Negeri Se-kabupaten Pemalang dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 3
Data Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Tenaga Kependidikan
1	SMKN 1 Ampelgading	31 Pegawai
2	SMKN 1 Petarukan	22 Pegawai
3	SMKN 1 Pemalang	21 Pegawai
4	SMKN 1 Rangdudongkal	28 Pegawai
Jumlah Tenaga Kependidikan		102 Pegawai

Sumber: Jumlah Tenaga Kependidikan SMKN 1 se-Kab Pemalang

Metode pengambilan sampling pada penelitian ini memakai sampling jenuh yakni seluruh populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Oleh karena itu jumlah sampel yang diambil datanya untuk mengisi kuesioner pada penelitian ini juga sebanyak 102 Tenaga Kependidikan SMK Negeri Sekabupaten Pemalang pegawai.

Penelitian ini memakai alat analisis data berupa SmartPLS. Aplikasi SmartPLS merupakan analisis data alternatif pada penggunaan SEM dengan data yang tidak harus berdistribusi mormal. SmartPLS berfungsi untuk menguji hubungan antar variabel dan sekaligus

mengestimasi variabel laten dari beberapa variabel manifest. Penggunaan aplikasi SmartPLS memiliki dua komponen yaitu komponen model pengukuran dan komponen model struktural.

HASIL DAN ANALISIS DATA

Perhitungan Model Pengukuran

Perhitungan pendekatan model pengukuran pada penelitian ini berorientasi untuk menguji instrumen atau kuesioner yang dibuat apakah memiliki tingkat akurasi sebagai alat pengukur. Perhitungan pada pendekatan ini terdiri dari dua pengujian dengan uraian sebagai berikut:

Uji Validitas

Uji validitas berorientasi pada kebenaran indikator pernyataan variabel laten, apakah mampu mengukur ataukah tidak. Uji validitas terdiri atas validitas konvergensi dengan ketentuan nilai *outer loading* harus di atas nilai kritis sebesar 0,7 dan nilai AVE harus berada di atas nilai kritis sebesar 0,5. Hasil uji validitas model pengukuran tertera sebagai berikut:

Tabel 9
Uji Validitas Instrumen

Variabel Laten	Indikator	*Outer Loading*	AVE
Kinerja Pegawai	KP1	0,834	0,705
	KP2	0,823	
	KP3	0,809	
	KP4	0,891	
Komitmen Organisasi	KO1	0,861	0,804
	KO2	0,856	
	KO3	0,969	
Kepuasan Kerja	KK1	0,869	0,715
	KK2	0,884	
	KK3	0,855	
	KK4	0,864	
	KK5	0,749	
Keadilan Organisasi	KE1	0,949	0,789
	KE2	0,856	
	KE3	0,857	
Reward	RE1	0,973	0,888
	RE2	0,978	
	RE3	0,966	
	RE4	0,982	
	RE5	0,799	

Sumber: Hasil Uji Validitas Model Pengukuran

Tabel di atas tertera nilai *outer loading* seluruh indikator pada semua variabel laten lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan seluruh indikator berstatus valid. Disisi lain pengujian AVE tertera nilai AVE seluruh variabel penelitian lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten mampu menjelaskan masing-masing indikator pengikutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berorientasi pada konsistensi pengukuran. Ketentuan uji reliabilitas yakni nilai reliabilitas komposit >nilai kritis 0,8 dan nilai *cronbach's alpha* >nilai kritis 0,7. Hasil uji reliabilitas model pengukuran tertera sebagai berikut:

Tabel 10
Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel Laten	Reliabilitas Komposit	*Cronbach's Alpha*
Kinerja Pegawai	0,905	0,861
Komitmen Organisasi	0,925	0,876
Kepuasan Kerja	0,926	0,900
Keadilan Organisasi	0,918	0,865
Reward	0,975	0,968

Sumber: Hasil Uji Reliabilitas Model Pengukuran

Tabel di atas tertera nilai reliabilitas komposit seluruh variabel laten lebih besar dari nilai kritis 0,8. Disisi lain pengujian *cronbach's alpha* lebih besar dari nilai kritis 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten berstatus reliabel.

Perhitungan Model Struktural

Perhitungan pendekatan pada model struktural ini terdiri dari pengaruh antar variabel laten, koefisien determinasi dan *Q-Square Predictive Relevance* (Q2). Beberapa perhitungan pendekatan ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Antar Variabel Laten

Perhitungan pendekatan model ini berfungsi untuk menentukan arah dan makna pengaruh antar variabel laten. Hasil perhitungan tertera sebagai berikut:

Tabel 11
Pengaruh Antar Variabel Laten

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien β	ρ Value	Status
H1	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,299	0,002	Diterima
H2	Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,631	0,000	Diterima
H3	*Reward* -> Komitmen Organisasi	0,085	0,083	Ditolak
H4	Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,496	0,000	Diterima
H5	Keadilan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,253	0,015	Diterima
H6	*Reward* -> Kinerja Pegawai	-0,128	0,168	Ditolak
H7	Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	-0,140	0,264	Ditolak

Sumber: Hasil Output Model Struktural

Tabel di atas menunjukkan uraian perhitungan pengaruh langsung pada model struktural. Penjelasan uraian lengkap hasil output pada tabel di atas yaitu sebagai berikut:

Hipotesis 1 kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menemukan nilai koefisien β sebesar 0,299 (positif) dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,002 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 2 keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi tertera nilai koefisien β sebesar 0,631(positif) dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,000 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 3 *reward* terhadap komitmen organisasi menemukan nilai koefisien β sebesar 0,085 bertanda positif dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,083 > 0,05 atau hipotesis ditolak. Hal ini bermakna bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 4 kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tertera nilai koefisien β sebesar 0,496bertanda positif dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,000 < 0,05atauhipotesis

diterima. Hal ini bermakna bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 5 keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai tertera nilai koefisien β sebesar 0,253 bertanda positif dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,015 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 6 *reward* terhadap kinerja pegawai tertera nilai koefisien β sebesar – 0,128bertanda negatif dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,168 > 0,05 (hipotesis ditolak). Hal ini bermakna bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 7 komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai tertera nilai koefisien β sebesar – 0,140 (negatif) dan *ρ value* (nilai signifikansi) sebesar 0,264 > 0,05 atau hipotesis ditolak. Hal ini bermakna bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk menerangkan nilai keragaman kontribusi variabel independen terhadap variabel respon dalam penelitian.Nilai koefisien determinasi pada penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* sebagai pengukurannya. Hasil perhitungan koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Koefisien Determinasi

Variabel Respon	*R Square*	*Adjusted R Square*
Kinerja Pegawai	0,310	0,282
Komitmen Organisasi	0,655	0,644

Sumber: Hasil Output Model Struktural

Berdasarkan keterangan data Tabel di atas, tertera nilai variabel respon yakni kinerja pegawai dan komitmen organisasi. Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada kinerja pegawaitertera sebesar 0,282 atau 28,2%. Hal ini menunjukkan besarnya proporsi total keragaman nilai-nilai variabel kinerja pegawai yang dapat diterangkan atau diperhitungkan dalam model penelitian. Sementara disisi lain nilai koefisien determinasi komitmen organisasi sebesar 0,644 atau 64,4% menunjukkan besarnya proporsi total keragaman nilai-nilai variabel komitmen organisasi yang dapat diterangkan atau diperhitungkan dalam model penelitian.

***Q-Square Predictive Relevance* (Q2)**

Q-Square Predictive Relevance (Q2) memberikan suatu pengertian apakah model penelitian mampu menghasilkan nilai observasi yang baik. Nilai observasi yang semakin baik adalah nilai yang semakin mendekati angka satu. Hasil perhitungan Q2 diperoleh dari rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\}$$

Keterangan:

R_1 = *R Square* Komitmen Organisasi sebesar 0,655

R_2 = *R Square* Kinerja Pegawai sebesar 0,310

Q^2 = $1 - \{(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\}$

= $1 - \{(1 - 0{,}655^2)(1 - 0{,}310^2)\}$

= $1 - \{(1 - 429)(1 - 0{,}096)\}$

= 0,484

Nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q2) ditemukan sebesar 0,484 atau 48,4%. Hal ini menunjukkan bahwa hasil observasi model struktural yang terbentuk pada hasil penelitian adalah kurang baik.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan model struktural menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh positif adalah pengaruh yang bersifat searah. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan seorang pegawai dalam bekerja, semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Indikator pertama kepuasan kerja memiliki kriteria sedang. Hal ini berarti bahwa responden cenderung menjawab netral atas indikator pertama kepuasan kerja yakni terkait dengan pekerjaan pegawai. Jawaban netral menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan belum puas atas pekerjaan mereka. Beban pekerjaan yang tidak proporsional antara pegawai satu dengan lainnya telah membuat pegawai merasa kurang puas, sehingga menyebabkan tingkat komitmen atau kesetiaan pegawai terhadap organisasi juga belum optimal.

Pegawai juga merasa kurang puas atas gaji yang mereka terima. Hal ini dapat dibuktikan dengan kriteria sedang (jawaban netral) pada indikator kedua yakni terkait gaji yang diperoleh. Pegawai sangat berharap besarnya gaji yang mereka terima sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka lakukan. Beban kerja yang tinggi dengan tingkat gaji yang belum sesuai harapan telah menyebabkan pegawai memiliki komitmen yang tidak optimal.

Tingkat kepuasan atas promosi yang pegawai terima juga belum sesuai dengan harapan mereka. Hal ini dibuktikan dengan kriteria sedang (jawaban netral) responden pada indikator kedua kepuasan kerja yang berkaitan dengan promosi dari organisasi kepada pegawai. Tingkat promosi jabatan pada dasarnya akan merangsang tumbuhnya semangat kerja pegawai. Namun demikian ketika organisasi tidak mampu memberikan promosi jabatan kepada pegawai, maka proses pengembangan diri menjadi terhambat dan berpotensi pada tingkat komitmen yang kurang optimal pada diri pegawai.

Tindakan dan perilaku rekan kerja dalam organisasi yang tidak suka membantu dan mensuport kepada rekan kerja lain, juga telah menyebabkan para pegawai merasa kurang betah untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan kriteria sedang (jawaban netral) responden pada indikator kedua kepuasan kerja yang berkaitan dengan tindakan dan perilaku yang saling membantu kepada rekan kerja lain. Sikap saling acuh tak acuh dan kurang kepedulian rekan kerja terhadap rekan kerja lain telah membuat pegawai merasa hidup seorang diri dalam menjalankan pekerjaan di organisasi mereka.

Indikator kelima kepuasan kerja memiliki kriteria sedang (kecenderungan responden menjawab netral) terkait pengawasan Kepala Sekolah. Jawaban netral menunjukkan tingkat pengawasan Kepala Sekolah yang kurang optimal. Hal ini berdampak terhadap menurunnya semangat kerja, sehingga berpotensi terhadap kurang optimalnya kesetiaan atau komitmen pegawai pada organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Yuwono et al., (2020);Adhan et al., (2019);Tanjung (2019);Susilo & Satrya (2019) dan Mujiatun et al., (2019) menyebutkan bahwa kepuasan karyawan terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Perhitungan model struktural menyebutkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Makna pengaruh positif adalah pengaruh searah, artinya semakin baik prinsip keadilan yang telah diterapkan organisasi pada seluruh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Indikator pertama keadilan organisasi memiliki kriteria sedang (responden cenderung menjawab netral) atas pernyataan penerapan aturan penghargaan dan pemberian hukuman. Pegawai tenaga kependidikan merasa kurang adil terhadap penerapan aturan ini. Pemberian penghargaan yang tidak sesuai kontribusi dan pemberian hukuman yang tidak sesuai tingkat kesalahan telah membuat pegawai menjadi kurang loyal atau kurang komitmen dalam bekerja.

Aturan pemberian gaji, pelatihan dan promosi juga kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Hal ini dibuktikan dengan kriteria sedang (jawaban netral responden atas pernyataan ini). Pegawai merasa penerapan aturan ini kurang adil. Pemberian gaji yang kurang

sesuai, pelatihan yang jarang dilakukan, serta promosi yang kurang optimal berprotensi pada tingkat komitmen pegawai yang kurang optimal juga.

Perlakuan, netralitas dan kepercayaan organisasi terhadap pegawai juga kurang mendapatkan perhatian. Hal ini dibuktikan dengan dengan kriteria sedang (jawaban netral responden atas pernyataan ini). Perlakuan organisasi dirasa kurang adil menurut persepsi pegawai terhadap mereka. Organisasi kurang netral dalam memberikan keputusan terkait permasalahan kerja pegawai. Kepercayaan organisasi dalam memberikan mandat kepada pegawai juga dirasa masih bersifat setengah-setengah. Kondisi ini berpotensi pada kurang optimalnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan hasil penelitian pada beberapa penelitian terdahulu. PenelitianSundari&Utam(2022);Rato(2020);Kamil & Rivai(2021);Nuryadi et al. (2020) dan Siregar et al. (2020) menyebutkan keadilan organisasi berperan penting dalam menciptakan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka telah berbuat adil kepada mereka, akanmembangkitkan kesetiaan atau komitmen pada diri karyawan.

Pengaruh *Reward* Terhadap Komitmen Organisasi

Model struktural menemukan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Tidak berpengaruh bermakna bahwa tinggi rendahnya tingkat *reward* yang diberikan organisasi tidak berdampak pada tinggi rendahnya tingkat kesetiaan atau komitmen pegawai terhadap organisasi.

Indikator pertama *reward* memiliki kriteria sedang (kecenderungan netral atas jawaban responden). Pernyataan pertama yakni usaha organisasi untuk memberikan finansial materi kepada pegawai berprestasi. Jawaban netral berarti responden cenderung merasa bahwa pemberian materi kurang mendapatkan perhatian organisasi. Akibatnya pegawai menjadi tidak semangat dalam bekerja. Namun demikian pemberian finansial materi tidak berpotensi pada komitmen mereka pada organisasi. Harapan pegawai yang terpenting dan paling utama adalah pemberian gaji yang sesuai kontribusi mereka.

Indikator kedua *reward* memiliki kriteria sedang (kecenderungan netral atas jawaban responden). Indikator pernyataan pertama yakni pemberian piagam penghargaan dari organisasi terhadap pegawai berprestasi. Jawaban netral berarti pegawai merasa bahwa pemberian penghargaan kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Namun demikian pemberian bentuk penghargaan piagam ini tidak berpotensi pada komitmen pegawai.

Indikator ketiga *reward* memiliki kriteria sedang (kecenderungan netral atas jawaban responden). Indikator pernyataan ketiga yakni pemberian pujian dari organisasi terhadap pegawai berprestasi. Jawaban netral menunjukan bahwa pegawai merasa kurang mendapatkan pujian ketika mereka berprestasi, sehingga berpotensi menurunkan semangat untuk berprestasi. Namun demikian pemberian pujian ini tidak berpotensi pada komitmen pegawai.

Indikator keempat *reward* memiliki kriteria sedang (kecenderungan netral atas jawaban responden). Indikator pernyataan ketiga yakni pemberian sanjungan dari organisasi terhadap pegawai berprestasi. Jawaban netral menunjukan pegawai merasa kurang mendapatkan sanjungan ketika mereka berprestasi, sehingga berpotensi menurunkan semangat untuk berprestasi. Namun demikian pemberian sanjungan ini tidak berpotensi pada komitmen pegawai.

Indikator kelima *reward* memiliki kriteria sedang (kecenderungan netral atas jawaban responden). Indikator pernyataan ketiga yakni pemberian ucapan selamat dari organisasi terhadap pegawai berprestasi. Jawaban netral menunjukan pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian melalui ucapan selamat ketika mereka berprestasi, sehingga berpotensi menurunkan semangat untuk berprestasi. Namun demikian ucapan selamat ini tidak berpotensi pada komitmen pegawai.

Ketidaksesuaian hasil temuan penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu. Penelitian Mahendra & Subudi (2019); Kustiani (2021); Budhi & Tjahjuadi, (2022)dan Mukharomah (2021) menyebutkan bahwa sistem *reward* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi. Sementara temuan penelitian ini telah membuktikan sistem reward yang diterapkan tidak mamu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif adalah pengaruh yang bersifat searah. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan seorang pegawai dalam bekerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja atau hasil kerja pegawai.

Tanggapan responden terkait pekerjaan memberikan kriteria sedang atau jawaban netral. Jawaban netral menunjukkan bahwa responden belum puas atas pekerjaan mereka. Walaupun kinerja pegawai memiliki kriteria tinggi secara rata-rata. Namun demikian pembagian beban pekerjaan yang tidak proporsional akan berpotensi pada menurunnya kinerja pegawai.

Responden memberikan jawaban netral atas gaji yang diterimanya (kriteria indikator sedang). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai juga merasa kurang puas atas gaji yang mereka terima. Harapan pegawai adalah kesesuaian antara gaji dengan beban kerja yang mereka lakukan. Kondisi ini akan berpotensi pada penurunan kinerja pegawai pada masa yang akan datang. Walaupun kondisi kinerja saat ini secara rata-rata sudah baik sesuai target organisasi.

Jawaban responden atas promosi memberian kriteria sedang atau jawaban netral. Jawaban netral menunjukkan bahwa pemberian promosi jabatan untuk merangsangsemangatkerja,kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Disisi lain kinerja pegawai saat ini memiliki kriteria yang tinggi secara keseluruhan. Kurangnya perhatian organisasi pada promosi jabatan akan berpotensi terhadap menurunnya kinerja pegawai yang kini sudah baik pada masa yang akan datang.

Respon responden atas indikator tindakan dan perilaku rekan kerja telah memberikan kriteria sedang atau jawaban netral. Pegawai merasa bahwa mereka bekerja pada lingkungan yang kurang mensuport dan kurang peduli terhadap sesama rekan kerja. Kondisi ini akan berpotensi menurunkan kinerja pegawai pada masa yang akan datang, walaupun sekarang ini kinerja mereka secara keseluruhan masing dianggap baik.

Pegawai telah menganggap bahwa organisasi mereka kurang mendapatkan pengawasan dari Kepala Sekolah. Kepala Sekolah cenderung kurang peduli terhadap mereka. Walaupun saat ini kondisi kinerja pegawai secara keseluruhan dianggap baik. Kondisi ini bukan tidak mungkin akan berpotensi terhadap menurunnya kinerja pegawai pada masa yang akan datang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu. Penelitian Asir et al., (2022); Steven & Prasetio (2020); Nurrohmat & Lestari (2019);Susanto (2019) dan Yandra Rivaldo (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja. Karyawan cenderung akan meningkatkan kinerjanya karena mereka telah merasa puas.

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Perhitungan model struktural menemukan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Makna pengaruh positif adalah pengaruh searah, artinya semakin baik prinsip keadilan yang telah diterapkan organisasi pada seluruh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat hasil kerja pegawainya.

Indikator pernyataan atas penerapan aturan penghargaan dan pemberian hukuman memiliki kriteria sedang (responden cenderung menjawab netral). Pegawai tenaga kependidikan merasa kurang adil terhadap penerapan aturan ini. Pemberian penghargaan yang tidak sesuai kontribusi dan pemberian hukuman yang tidak sesuai tingkat kesalahan akan berpotensi menurunkan kinerja yang sudah baik pada saat ini.

Indikator pernyataan atas aturan pemberian gaji, pelatihan dan promosi memiliki kriteria sedang (jawaban netral responden atas pernyataan ini). Hal ini menunjukkan bahwa aturan aturan tersebut telah dianggap kurang mendukung terhadap kepentingan pegawai. Pegawai merasa penerapan aturan ini kurang adil. Pemberian gaji yang kurang sesuai, pelatihan yang jarang dilakukan, serta promosi yang kurang optimal berpotensi pada menurunnya kinerja pegawai pada masa yang akan datang. Walaupun saat ini kinerja pegawai dianggap baik.

Indikator pernyataan atas perlakuan, netralitas dan kepercayaan organisasi terhadap pegawai memiliki kriteria sedang (jawaban netral responden atas pernyataan ini). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi kurang memperhatikan terhadap faktor-faktor tersebut.

Pegawai memiliki persepsi yang kurang baik terhadap perlakuan organisasi, netralitas dan kepercayaan pada pegawai. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja yang sudah baik saat ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Azalia et al. (2019); Karlinda et al.(2022);Dewi et al. (2021) dan Manihuruk (2023) menyatakan bahwa penerapan keadilan pada suatu organisasi memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawannya. Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil, mereka cenderung akan melakukan tindakan yang menyimpang.

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan pada model struktural membuktikan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tidak berpengaruh bermakna bahwa tinggi rendahnya tingkat rewardyang diberikan organisasi tidak berdampak pada tinggi rendahnya tingkat hasil kerja pegawai.

Pemberian finansial materi kepada pegawai berprestasi dianggap kurang mendapat perhatian dari organisasi. Walaupun tidak berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan, namun berdampak pada menurunnya semangat pegawai dalam bekerja. Harapan pegawai yang terpenting dan paling utama adalah pemberian gaji yang sesuai kontribusi mereka.

Pemberian piagam penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi kurang mendapat perhatian dari organisasi. Namun demikian pegawai tidak terlalu berharap pemberian piagam. Harapan pegawai adalah kesesuaian pemberian gaji dengan kontribusi mereka. Oleh karena itu piagam penghargaan tidak berpotensi pada peningkatan kinerja.

Pemberian pujian terhadap pegawai berprestasi kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Namun demikian pegawai tidak terlalu berharap adanya pujian dari organisasi. Pegawai hanya berharap kesesuaian pemberian gaji dengan kontribusi mereka. Oleh karena itu piagam pujian tidak berpotensi pada peningkatan kinerja.

Organisasi jarang memberikan sanjungan kepada pegawai berprestasi. Disisi lain pegawai sebenarnya tidak terlalu berhadap sanjungan organisasi. Mereka hanya menginginkan pendapatan gaji yang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Dengan demikian pemberian sanjungan tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Organisasi juga jarang memberikan ucapan selamat kepada para pegawai yang berprestasi. Namun demikian pegawai tidak menghiraukan hal tersebut. Pegawai hanya menginginkan pendapatan gaji yang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Oleh karena itu ucapan selamat tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasi penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Saputra et al., (2021) dan (Araujo et al., 2019) menyebutkan bahwa *reward* tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Terkadang terdapat sebagaian karyawan yang memandang sulit untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga pemberian *reward* tidak akan berdampak banyak

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Perhitungan model struktural menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tidak berpengaruh bermakna bahwa tinggi rendahnya tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi tidak berdampak pada tinggi rendahnya tingkat hasil kerja pegawai.

Indikator pernyataan atas pegawai akan tetap mempertahankan pekerjaan sebagai tenaga kependidikan memiliki kriteria sedang atau responden cenderung menjawab netral. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa enggan untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Terdapat kemungkinan jika ada pekerjaan yang lebih baik, pegawai cenderung akan keluar dari organisasi tempat mereka bekerja. Namun demikian kondisi ini tidak membuat pegawai untuk tidak bekerja. Sementara waktu mereka akan tetap bekerja guna mewujudkan hasil kerja atau kinerja yang baik.

Hubungan baik antar rekan kerja terkesan kurang harmonis. Hal ini dapat dibuktikan dengan temuan kriteria sedang atau respon responden dengan jawaban netral. Namun demikian hubungan yang kurang baik ini akan tetap mereka pertahankan sampai mereka

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Saat ini mereka tetap fokus bekerja sesuai target organisasi.

Tuntutan tanggung jawab pegawai secara keseluruhan terkesan kurang. Hal ini dibuktikan dengan temuan kriteria sedang (jawaban netral responden) atas pernyataan ini. Namun kondisi ini tidak mempengaruhi kinerja mereka. Tanggung jawab untuk memperbaiki permasalahan kerja dan organisasi terkesan nmasih kurang. Pegawai hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan organisasi yang bersifat rutinitas belaka tanpa adanya kemauan untuk meningkatkan kemajuan kerja dan organisasi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Meutia et al. (2019); Burhannudin et al. (2019); Riono et al. (2020); Noviardy & Aliya (2020) dan Suhardi et al. (2021) menyebutkan bahwa komitmen memiliki peranan penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen kuat akan memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan berkomitmen rendah.

KESIMPULAN

Berdasarkan simpulan atas hipotesis maka dapat diperoleh simpulan atas masalah penelitian bahwa kinerja pegawai Tenaga Kependidikan SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang dipengaruhi oleh keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15. https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654

Aljabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

Araujo, F. M., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2019). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *8*(1), 41–60. https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i01.p03

Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi , Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan : Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *3*(November), 3476–3482.

Augusty, F. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Azalia, L. T., Tewal, B., & Dotulong, L. O. . (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, *7*(4), 5593–5602.

Batjo, N. dan M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: Aksara Timur.

Budhi, A., & Tjahjuadi, E. (2022). *Analisis Reward terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja Karyawan Emdee Skin Clinic Reward Analysis on Affective Commitment through Employee Job Satisfaction Emdee Skin Clinic*. *7*(1), 26–36.

Burhannudin; Zainul; Harlie. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *Jurnal Maksipreneur*, *8*(2), 191 – 206. https://doi.org/10.31602/al-kalam.v7i2.3256

Danumiharja, M. (2017). *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish.

Dewi, N. P. L. A. M., Wimba, I. G. A., & Dewi, I. A. S. (2021). Pengaruh *Reward* , Komitmen

Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada The Joglo Restaurant Di Canggu , Kuta Utara. *Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, *1*(3), 1029–1042. https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1389%0Ahttps://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/download/1389/858

Edward, Y. R. (2022). *Dampak Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja*. Surabaya: Jakad Media Publising.

Fitriani, T. S. (2021). *Administrasi Pembelajaran (Studi Praktis Mahasiswa di Lembaga Pendidikan)*. Medan: Umsu Press.

Gunistiyo, G., Budiyanto, B., & Suwitho, S. (2023). DEVELOPING MARKETING PERFORMANCE THROUGH ORDER-BASED PRODUCT CLONING CAPABILITY ON SMALL METAL INDUSTRY. International Journal of Economics, Commerce and Management, (11), 605-623.

Hartini. (2020). *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality of Word Life, dan Keadilan Organisasi*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.

Hartini. (2021). *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Irmayani, N. W. D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, *6*(3), 49. https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924

Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, *11*, 73–78. https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318

Kustiani, L. (2021). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Reward* Terhadap Komitmen Kerja Karyawan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, *18*(1), 19–33. https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i1.13180

Magdalena. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, *Reward* Dan Individual Career Management Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Tarahan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *1*(3), 449–458.

Mahendra, I. K., & Subudi, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Sistem *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Cv. Wiracana. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *4*, 395. https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i04.p04

Manihuruk, F. E. (2023). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *12*(01), 115–128.

Maulidya, S. Y., Widayah, E., Avita Lilyani, R., Leviana, D., Wahid Hasyim Jl Menorah Tengah, U. X., & Semarang, S. (2021). Organizational Citizenship Behaviour, Komitmen Afektif, dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Dan Call for Papers 2021 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Semarang*, 1–10.

Mentang, S. X. (2021). Pengaruh *Reward* dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *22*(1), 1–14.

Meutia, K. I., Husada, C., Dan, O., Organisasi, K., Kinerja, T., & Jurnal, K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajmen Dan Bisnis (JRMB)*, *4*(1), 119–126.

Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *Mix Jurnal Ilmiah*

Manajemen, *9*(3), 447. https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i3.005

Mukharomah, S. (2021). Pengaruh *Reward*, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada PT Mitra Sejahtera Plastindo Kebumen). *Management of Journal*, *5*(23), 1–7.

Nimran, U. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi. Pendekatan Riset*. Malang: Media Nusa Creative.

Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, *19*(3), 258–272. https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143

Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makasar: Cendekia Publisher.

Nurrohmat, A. R. L. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, *2*(2), 15. https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71

Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, *6*(1), 65–71. https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535

Pakpahan, B. A. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan Pada Pekerjaan*. Jakarta: Publica Indonesia Utama.

Pratiwi, E. (2022). *Quality Of Work Life dan Komitmen Organisasi*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

Rahmat, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Tasikmalaya: Edu Publisher.

Rato, K. W. R. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi*, *17*(2), 171–186.

Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.

Riono, S. B. M. S. dan S. N. U. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, *2*(4), 138–147. https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v2i4.190

Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Pengembangan Hipotesis Dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. Yogyakarta: Andi Offset.

Saputra, E. W. H. U. M. I. W. U. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai Badan Koordinasi Wilayah II Bojonegoro Pemprov Jatim Melalui Motivasi Kerja. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, *2*(2), 104–115.

Septiawan, B. (2020). *Motivasi Kerja dan Generasi Z (Teori dan Penerapan)*. Bukit Tinggi: Zaida Digital Publising.

Sihotang, J. S. (2021). Pengaruh Penerapan Budaya Kaizen *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai KPPN di Sumatera Barat. *Journal Management Review*, *5*(1), 611. http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v5i1.5105

Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, *4*(2), 82–92. https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833

Siswanto, I. (2022). *Monograf Komitmen Organisasi: Upaya Membangun Komitmen Organisasi Pendidikan Melalui Gaya Kepemimpinan, Kepribadian dan Kepuasan Kerja*. Riau: Dotplus Publiser.

Sofiati, E. (2021). Pengaruh *Reward* Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekono Insentif*, *15*(1), 34–46. https://doi.org/10.36787/jei.v15i1.502

Steven, H. J., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, *5*(1), 78–88. https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022

Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *4*(2), 1117–1124. https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421

Sukatin. (221). *Administrasi Pendidikan*. Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri.

Sulistiyono, J. (2021). *Meningkatkan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah*. Lombok Tengah: Yayasan Insan Cendekia Indonesia Raya.

Sumantri, P. (2021). *Manajemen Dalam Organisasi*. Malang: Ahli Media Press.

Sundari, N., & Utam, A. T. (2022). *Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial*.

Suryani, K. (2018). *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.

Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, *7*(1).

Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(6), 3700–3729.

Sutisna, A. J. (2021). *Monograf Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi*. Banten: La Tansa Mashiro Publiser.

Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora*, *4*(2), 244–255.

Wardhana, A. (2022). *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori dan Penerapannya)*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Yandra Rivaldo, S. L. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, *9*(3), 505–515.

Yusuf, M. (2018). *Komitmen Organisasi*. Makasar: Nas Media Pustaka.

Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(1), 582–599. https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/550