

**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP PERSEPSI  
KEADILAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI (STUDI  
KASUS PADA BADAN LINGKUNGAN HIDUP (BLH) KABUPATEN  
GIANYAR, BALI)**

**Anak Agung Anggita Parameswari<sup>1</sup>  
Agoes Ganesha Rahyuda<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail: jung\_anggie@yahoo.com*

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap persepsi keadilan organisasi dan komitmen organisasi pada Badan Lingkungan Hidup (BLH) kabupaten Gianyar. Penelitian ini menggunakan riset kuantitatif yaitu dengan menggunakan observasi dan kuesioner terhadap 85 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Diperoleh temuan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi dan variabel persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, ditemukan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Terakhir, persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

**Kata Kunci** : Pemberdayaan Karyawan, Persepsi Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of employee empowerment on perceived of organizational justice and organizational commitment at the Environment Agency (BLH) Gianyar regency. This study uses quantitative research is by using observation and questionnaire to 85 respondents. The data was analysed by Structural Equation Modeling (SEM). The study finds that employee empowerment significantly affect perceived organizational justice and significant impact on organizational commitment. Furthermore, it was found that employee empowerment positively and significantly impact organizational commitment. Finally, perceived organizational justice mediated the effect of employee empowerment on organizational commitment.*

**Keywords** : *Employee Empowerment, Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment*

## PENDAHULUAN

Badan lingkungan hidup (BLH) merupakan sebuah organisasi publik yang bertanggung jawab dalam bidang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup secara berkelanjutan dan konsisten. Tujuan utama organisasi ini adalah mewujudkan kelestarian lingkungan hidup dalam upaya pelaksanaan pembangunan berkelanjutan. Tujuan tersebut tentu tidak akan tercapai jika tidak ada sinergi eksternal yang aktif antara pemerintah, masyarakat dan dunia usaha. Selain itu, sinergi internal antara karyawan, manajemen dan pengampu kepentingan (*stakeholders*) dalam organisasi juga memegang peranan penting dalam mewujudkan tujuan tersebut. Demi terciptanya tujuan utama BLH, para karyawan diberikan penghargaan berupa tunjangan kinerja dan diberikan kesempatan mengikuti pendidikan tingkat lanjut apabila berhasil dalam pencapaian tugasnya. Hal-hal tersebut dilakukan guna meningkatkan komitmen karyawan pada pencapaian tujuan organisasi BLH.

Azeem (2010) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi karyawannya, namun juga pada bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya, baik komitmen pada pekerjaan maupun pada arahan atasan. Yavuz (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu pokok kegiatan serta salah satu tujuan utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Menurut Tobing (2009) komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap

organisasi yang menunjukkan dedikasi individu dalam memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya.

Salah satu cara yang ditempuh organisasi guna meningkatkan komitmen karyawannya adalah dengan memastikan bahwa semua karyawan telah diberlakukan secara adil (persepsi keadilan organisasi). Marissa (2010) menyatakan bahwa munculnya keinginan untuk terlibat secara aktif dan perasaan ingin menjadi bagian (anggota) organisasi didasari oleh persepsi yang positif terhadap keadilan yang diterima dalam organisasi tersebut. Apabila individu merasakan bahwa dirinya mendapat perlakuan yang adil, dia akan terus tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tersebut. Karim dan Rehman (2012) mengemukakan bahwa karyawan yang telah diberikan informasi secara teratur mengenai kebijakan, prosedur dan teknik pelaksanaan yang adil, menyebabkan karyawan tersebut memiliki keyakinan dalam keadilan organisasi dan akhirnya menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Bakhshi *et al.* (2009) bahkan menekankan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural meningkatkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin karyawan merasakan keadilan dalam bekerja, maka semakin dia memiliki keyakinan bahwa dia berkomitmen terhadap organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen adalah pemberdayaan karyawan. Fadzilah (2006) mengatakan bahwa usaha pemberdayaan karyawan harus mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak. Perusahaan perlu memberikan bekal tambahan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Abadi

dan Chegini (2013) mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan simbol perilaku kolektif kelompok dan kebijakan organisasi sehingga diperlukan visi yang jelas dan dinamis dari organisasi untuk karyawan dan manajer secara berkesinambungan. Ongori (2008) melihat bahwa adanya persaingan yang semakin ketat antar perusahaan mendorong organisasi untuk membuat kebijakan yang mendukung pemberdayaan karyawan.

Decicco *et al.* (2006) mengatakan bahwa memberikan kesempatan pemberdayaan struktural pekerjaan bagi para karyawan (yaitu pemberdayaan yang difokuskan pada peningkatan keterlibatan karyawan) akan menimbulkan sikap positif yang mendorong mereka mencapai komitmen terhadap organisasi. Nursyamsi (2012) juga mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan berkontribusi paling dominan terhadap komitmen organisasi. Artinya, organisasi memberi akses dan dorongan kepada individu agar lebih mendayagunakan sumber daya yang tersedia. Lawson (2006) menyatakan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, hal tersebut akan membuat karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam menjadi bagian dari kontributor keberhasilan perusahaan. Boudrias *et al.* (2010) menjelaskan bahwa seorang atasan yang memberdayakan praktik manajerial dan pemberdayaan perilaku karyawan, akan membuat karyawan merasakan tingkat keadilan yang tinggi di dalam lingkungan kerja.

Penelitian-penelitian yang dipaparkan diatas menunjukkan fakta bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi bisa meningkat jika karyawan merasa diperlakukan adil, baik secara prosedur, interaksi, maupun distribusi tugas dalam

organisasi, dan juga jika kebijakan pemberdayaan karyawan diberlakukan dengan baik. Namun, penelitian tersebut belum mengangkat peran persepsi keadilan organisasi dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Konteks yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah BLH kabupaten Gianyar. Tabel berikut ini menunjukkan bukti empiris terkait komitmen organisasi pada BLH, yaitu daftar hadir saat karyawan mengikuti kegiatan kerja organisasi.

**Tabel 1 Daftar Hadir Kegiatan Kerja Karyawan Tahun 2013/2014**

<b>Waktu (bulan)</b>	<b>Program/Kegiatan</b>	<b>Jumlah yang ditugaskan (orang)</b>	<b>Jumlah yang hadir (orang)</b>
April 2013	Penilaian kota sehat adipura	25	23
Mei 2013	Pemantauan kualitas lingkungan hidup	12	11
Juni 2013	Pengawasan kinerja pentaatan lingkungan perusahaan	8	8
Juli 2013	Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan lingkungan hidup	15	13
Agustus 2013	Pemantauan kualitas air dan kerusakan pencemaran lingkungan hidup	12	12
September 2013	Program perlindungan dan konservasi sumber daya alam	30	27
Oktober 2013	Program pengelolaan dan rehabilitasi ekosistem pesisir dan laut	25	24
November 2013	Kegiatan Hari Cinta Puspa	Seluruh staf	72
Desember 2013	Sosialisasi desa sadar lingkungan	28	25
Januari 2014	Sosialisasi sekolah adiwiyata	25	25
Februari 2014	Sosialisasi pengolahan kompos	20	18
Maret 2014	Kegiatan penanaman pohon vegetasi pesisir pantai	Seluruh staf	67

Sumber : Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Gianyar, 2014

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan antara jumlah karyawan yang ditugaskan dengan jumlah karyawan yang hadir. Hal ini berarti organisasi BLH belum mengetahui faktor manakah yang mampu mendorong komitmen karyawan, apakah dari aspek pemberdayaan karyawan ataupun persepsi keadilan organisasi.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Wibowo (2012:300) komitmen tidak dapat dibentuk secara cepat tetapi perlu dibangun secara bertahap. Komitmen diawali dengan membangun hubungan antar individu, sehingga timbul kepedulian. Persiapan yang baik akan menumbuhkan pemahaman dan persepsi positif sehingga orang merasa dapat menerima. Apabila telah timbul kesadaran untuk menerima, maka barulah dapat membentuk komitmen. Rivai dan Mulyadi (2012) yang menyoroti pentingnya individu memiliki komitmen tinggi pada perusahaan, menyatakan bahwa berkomitmen pada organisasi berarti karyawan memihak pada organisasi dan tujuan-tujuannya, serta menunjukkan niat individu tersebut untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

### **Persepsi Keadilan Organisasi**

Robbins dan Judge (2009:175) mendefinisikan persepsi sebagai proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungannya. Menurut Schuler dan Jackson (1997:78) mengelola karyawan dengan adil pada prinsipnya ialah

menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen serta karyawan. Secara bersama-sama, diperlukan sinergi antara manajer, profesional SDM, dan semua karyawan memainkan peranan penting dalam menetapkan kebijakan kerja, prosedur dan tindakan yang dilakukan sehingga keputusan penting dalam masalah karyawan dibuat dengan seadil-adilnya.

### **Pemberdayaan Karyawan**

Wibowo (2012: 409) menjelaskan pemberdayaan sebagai suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya. Abadi dan Chegini (2013) mendefinisikan pemberdayaan karyawan adalah salah satu teknik yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan penggunaan optimal dari kapasitas dan kemampuan individu atau kelompok sesuai dengan tujuan organisasi.

### **Hipotesis**

Penelitian Laschinger *et al.* (2005) menyatakan bahwa pemberdayaan struktural berpengaruh langsung dan positif pada keadilan interaksional. Boudrias *et al.* (2010) menyatakan bahwa SEMP memiliki efek positif terkait dengan pemberdayaan perilaku karyawan yang mendukung persepsi iklim organisasi dan tingkat keadilan yang lebih tinggi.

H1 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap persepsi keadilan organisasi.

Hassan (2002) menyatakan bahwa baik internal maupun eksternal persepsi ekuitas berhubungan positif dengan komitmen di antara semua aspek, promosi ekuitas tampaknya menjadi prediktor yang paling signifikan. Kedua faktor yakni keadilan distributif dan prosedural membuat kontribusi signifikan untuk komitmen organisasi dan niat untuk meninggalkan organisasi. Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi. Marissa (2010) menyatakan bahwa dari keempat dimensi keadilan terbukti bahwa keadilan distributif, prosedural dan informasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) bahkan menyatakan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasi.

H2 : Persepsi keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Nursyamsi (2012) menyatakan bahwa ada efek langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi dan kinerja dosen. Jika dilihat secara tidak langsung, variabel pemberdayaan bahkan memberi kontribusi yang paling dominan dan langsung mempengaruhi. Praptadi (2009) juga memperoleh hasil dari pemberdayaan pegawai yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Decicco *et al.* (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki akses memberdayakan struktur pekerjaan, akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka, seperti perasaan hormat dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

H3a : Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

3b : Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung melalui persepsi keadilan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Badan Lingkungan Hidup (BLH) Kabupaten Gianyar. Lokasi ini dipilih karena lingkungan hidup merupakan salah satu target pencapaian tujuan pembangunan milenium yakni *pro-environment* (peduli terhadap pertumbuhan lingkungan) dan BLH berperan serta untuk pencapaian hal tersebut dengan bersinergi bersama masyarakat untuk mendukung pertumbuhan lingkungan. Adapun subjek penelitian ini adalah karyawan pada Badan Lingkungan Hidup (BLH) kabupaten Gianyar. Objek dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan, persepsi keadilan organisasi dan komitmen organisasi pada organisasi pemerintahan Badan Lingkungan Hidup (BLH) kabupaten Gianyar.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi dan responden yang langsung memberikan tanggapan terhadap variabel-variabel penelitian yang diuji dengan menjawab kuesioner, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan yang dibuat oleh Badan Lingkungan Hidup (BLH) kabupaten Gianyar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Badan Lingkungan Hidup (BLH) kabupaten Gianyar yang berjumlah 85 orang, kecuali Kepala Badan selaku pengambil keputusan. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus).

Data penelitian ini dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden, disertai dengan melakukan obeservasi. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala Likert 5 poin yang disebarakan secara langsung kepada responden. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang sudah disebarakan tersebut akurat dan layak untuk digunakan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Tabel 2 berikut menggambarkan karakteristik responden dalam penelitian ini.

**Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden**

No	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia (Tahun)	23-30	23	29,1
		31-40	19	24,1
		41-50	24	30,3
		> 50	13	16,5
<b>Jumlah</b>			<b>79</b>	<b>100</b>
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	46	58,2
		Perempuan	33	41,8
<b>Jumlah</b>			<b>79</b>	<b>100</b>
3	Tingkat Pendidikan	SMA	15	19,0
		SMK	6	7,6

		S1	50	63,3
		S2	8	10,1
<b>Jumlah</b>			<b>79</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>Masa Kerja (Tahun)</b>	1-10	38	48,1
		11-20	23	29,1
		> 21	18	22,8
<b>Jumlah</b>			<b>79</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Tabel 3 memperlihatkan bahwa seluruh nilai CR adalah lebih besar 2 kali dari SE, artinya indikator tersebut dinyatakan valid dan didukung oleh nilai p, dimana semuanya memiliki nilai lebih besar dari 0,05.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen**

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Label</b>
X	0,569	0,142	4,001	0,000	par_3
M	0,417	0,201	2,079	0,038	par_2
X	0,388	0,158	2,456	0,014	par_7
M	1,164	0,246	4,727	0,000	par_1
Y	1				
X	1				
X	0,91	0,181	5,04	0,000	par_4
X	0,972	0,196	4,96	0,000	par_5
X	0,991	0,176	5,626	0,000	par_6
Y	1,042	0,186	5,607	0,000	par_8
Y	1,063	0,209	5,091	0,000	par_9
M	1,35	0,254	5,319	0,000	par_10
M	1				

Sumber : Data diolah, 2014

Tabel 4 memperlihatkan nilai *construct reliability* dan *variance extract* yang menunjukkan bahwa semua variabel memiliki suatu ukuran yang reliabel, karena masing-masing variabel mempunyai nilai *construct reliability*  $\geq 0,70$ . Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki hasil ekstraksi yang cukup baik yaitu  $\geq 0,50$ .

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Variabel	Construct Reliability (CR)	Variance Extract (VE)
Pemberdayaan karyawan	0,80	0,50
Persepsi Keadilan Organisasi	0,75	0,51
Komitmen Organisasi	0,75	0,50

Sumber: Data diolah, 2014

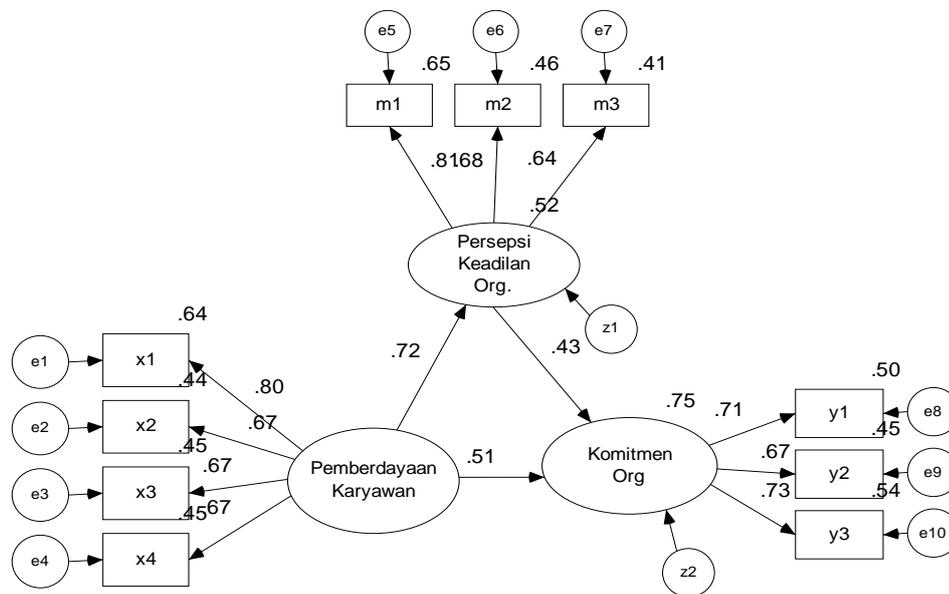
Pengujian selanjutnya adalah evaluasi keseluruhan dengan menilai *overall fit model (goodness of fit)*. Latan (2013:50) merekomendasikan kriteria ukuran *fit model* yang perlu untuk dilaporkan yaitu : *chi-squares*, CFI, TLI, IFI, RMSEA, SRMR, PCFI, AIC dan CAIC. Tabel 5 berikut menunjukkan *goodness of fit* pada penelitian ini.

**Tabel 5. Kriteria Goodness of Fit**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-squares</i>	Diharapkan kecil/ < 46,194	40,488	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,957	Baik
IFI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,058	Baik
SRMR	< 0,05	0,026	Baik
PCFI	> 0,60	0,689	Baik
AIC	< AIC Saturated dan Independence Model	86.488	Baik
CAIC	< CAIC Saturated dan Independence Model	163.986	Baik

Sumber : Data diolah, 2014

Keterangan : \*Nilai chi-square tabel didapatkan dengan rumus chi-square menggunakan  $p = 0,05$  dan  $DF = 32$ .

Gambar 1 *Structural Model*

UJI KETEPATAN MODEL

Probability = .144  
 Chi Square = 40.488  
 CMIN/DF = 1.265  
 GFI = .905  
 TLI = .957  
 CFI = .969  
 RMSEA = .058  
 AGFI = .836

Pada Tabel 5 dan Gambar 1 telah menunjukkan bahwa semua kriteria goodness of fit terpenuhi, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model.

Evaluasi normalitas data dilakukan dengan melihat nilai *critical ratio skewness*, dimana data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai c.r masih dalam rentang  $\pm 2.58$  dengan signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2002:95). Tabel 6 menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai pada kolom c.r. untuk *skewness* yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Oleh karena itu, data penelitian ini telah terdistribusi normal.

**Tabel 6. Assesment of Normality**

Variable	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y3	3.000	5.000	-.134	-.487	-.671	-1.217
y2	2.000	5.000	-.395	-1.435	.567	1.029
y1	3.000	5.000	-.306	-1.110	-.829	-1.503
x1	2.000	5.000	-.380	-1.377	.389	.706
x2	2.000	5.000	-.431	-1.564	-.053	-.096
x3	2.000	5.000	-.163	-.591	-.205	-.372
x4	2.000	5.000	.027	.099	-.400	-.725
m3	2.000	5.000	-.499	-1.810	.904	1.639
m2	2.000	5.000	-.101	-.368	-.270	-.491
m1	2.000	5.000	-.396	-1.438	.116	.210
Multivariate					2.161	.620

Sumber : Data diolah, 2014

Uji terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  (Ferdinand, 2002:103). Jarak Mahalanobis dievaluasi menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar 10 (jumlah indikator penelitian), yaitu  $\chi^2(10, 0.001) = 29,588$  adalah *outlier multivariate*. Hasil pengolahan pada tabel Mahalanobis distance terlihat bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 21.368 yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*, sehingga penelitian ini dikatakan tidak terdapat *outlier multivariate*.

Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity* dapat dilihat dari nilai *determinant of sample covariance matrix*, dimana nilainya mendekati nol menunjukkan adanya indikasi *multicollinearity* dan *singularity* pada data (Ferdinand, 2002:109). Data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 0.000004676 yang lebih besar dari nol. Sehingga dikatakan tidak ada *multicollinearity* dan *singularity* dalam data penelitian.

Sebelum memasuki pembahasan hipotesis, terlebih dahulu sebaiknya perlu diketahui hasil dari hubungan kausalitas penelitian ini.

**Tabel 7. Hubungan Kausalitas**

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
Pemberdayaan Karyawan → Persepsi Keadilan Organisasi	0.722	0.142	4.001	0,000
Persepsi Keadilan Organisasi → Komitmen Organisasi	0.429	0.201	2.079	0.038
Pemberdayaan Karyawan → Komitmen Organisasi	0.507	0.158	2.456	0.014
Pemberdayaan Karyawan → Persepsi Keadilan Organisasi → Komitmen Organisasi	0.310			

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan, membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi, yang mana ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* (CR) yaitu sebesar 4.001 dan nilai signifikansi ( $p < 0.05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Laschinger *et al.* (2005) dan Boudrias *et al.* (2010). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah diberikan pemberdayaan secara maksimal termasuk dalam hal melibatkan peran kerja karyawan, meningkatkan keterampilan agar karyawan lebih percaya diri, sehingga karyawan mampu menentukan pilihan terbaiknya dalam bekerja.

Kedua, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* (CR) yaitu sebesar 2.079 dan nilai signifikansi ( $p < 0.05$ ), yang artinya hipotesis 2 diterima. Hasil penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012),

Hassan (2002), Bakhshi *et al.* (2009) serta Marissa (2010). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa organisasi sudah mewujudkan keadilan dengan menunjukkan kepeduliannya pada karyawan, menerapkan prosedur atau sistem kerja yang adil dan juga memberikan penghargaan kepada karyawan atas pencapaian kerja.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai ( $p < 0.05$ ) serta nilai CR sebesar 2.456, sehingga hipotesis 3 diterima. Hasil ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Praptadi (2009), Decicco *et al.* (2006) dan Nursyamsi (2012). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah menunjukkan rasa loyalitas yang tinggi pada organisasi, dan hal itu tentunya terlihat dari sikap karyawan yang bersedia dilibatkan dalam kegiatan penting organisasi, bahkan mereka ingin tetap menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan variabel mediator, dengan hasil perhitungan yang diperoleh dari kalkulasi nilai Z yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 1.972. Hal tersebut berarti persepsi keadilan organisasi secara signifikan mampu memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi secara parsial.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi. Artinya, organisasi yang telah melibatkan

kemampuan karyawan secara merata dalam proses kerja, maka karyawan akan semakin memberikan persepsi yang positif mengenai keadilan yang mereka rasakan di organisasi BLH.

Kesimpulan kedua, variabel persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, dengan organisasi menunjukkan kepedulian kepada karyawan, maka mereka akan semakin meningkatkan loyalitas dan komitmen pada organisasi BLH.

Kesimpulan ketiga, variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya dengan diikutsertakannya karyawan dan senantiasa melatih kemampuan mereka, maka akan semakin menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi BLH.

Kesimpulan terakhir, persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik pemberdayaan karyawan yang didukung oleh persepsi keadilan organisasi, maka mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan BLH.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Saran pertama, bagi manajemen sebaiknya memberikan pemberdayaan secara merata dan berkelanjutan, karena terlihat bahwa masih sedikitnya karyawan yang mampu mempengaruhi hasil pekerjaan rekan kerja yang lain. Hasil kuesioner tentang persepsi keadilan organisasi terlihat bahwa indikator pemberian penghargaan yang diperoleh individu menunjukkan nilai yang paling rendah, sehingga manajer perlu untuk lebih memperhatikan dan

memberikan apresiasi terhadap sekecil apapun pencapaian kerja dari karyawan. Hal tersebut nantinya akan berdampak kepada komitmen masing-masing karyawan BLH, dimana karyawan akan merasa memperoleh manfaat apabila tetap menjadi bagian dari organisasi. Saran kedua, bagi peneliti selanjutnya dapat lebih mengembangkan dan meneliti mengenai peran mediasi ke arah mediasi parsial maupun mediasi penuh menurut Sobel.

## REFERENSI

- Abadi, M. Vali Nazari and Chegini, Mehrdad Goudarzvand. 2013. Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimensions). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol.2, No.11.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*.1: pp: 295-299.
- Bakhshi, Arti., Kuldeep Kumar, Ekta Rani. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*. Vol.4, No.9.
- Boudrias, Jean-Sebastien, Luc Brunet, Andre Savoie, Patrick Plunier, Alexandre J.S.Morin, Gerlanda Cacciatore. 2010. Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol.42, No.4,:201-211.
- Decicco, Julie., H. Laschinger, and Michael Kerr. 2006. Perceptions of Empowerment and Respect Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of Gerontological Nursing*.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol.3, No.1, Hal:12-27.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Semarang : UNDIP.

- Hassan, Arif. 2002. Organizational Justice As a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 7, No. 2, 55–66.
- Karim, Faizal and Rehman, Omar. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 3, No. 4, pp. 92-104.
- Laschinger, Spence., Heather K, and Finegan, Joan. 2005. Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage. *Nursing Economics*. Vol. 23, No.1.
- Latan, Hengky. 2013. *Model Persamaan Struktural: Teori dan Implementasi AMOS 21.0*. Bandung : Alfabeta.
- Lawson, Karen. 2006. 4 Keys to Employee Empowerment. *Growing Greatness: Series of Articles to Cultivate Truly Outstanding Leaders*. Lawson Consulting Group, Inc. pp.1-4.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta*.
- Nursyamsi, Idayanti. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. Vol.1, No.2.
- Ongori, Henry. 2008. *Managing Behind The Scenes : A View Point on Employee Empowerment*.
- Praptadi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang). *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*.
- Rivai, Veithzal., Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ed.2-9. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Schuler, Randal S., Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*. Edisi ke 6. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.11, No. 1, : 31-37.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.

Yavuz, Mustafa. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(5), pp. 695-701.