

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan memberikan gambaran mengenai hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang berkaitan dengan keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional tentunya sudah ada dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini menjadi acuan yang berguna untuk meningkatkan referensi dari penelitian ini sendiri. Adapun penelitian terdahulu yang saling berkaitan akan dijabarkan secara lebih rinci pada subbab berikut ini.

2.1.1 Hubungan Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu mengenai keadilan organisasional terhadap kepuasan cukup banyak bisa ditemukan dari berbagai penelitian yang terpublikasi. Kepuasan kerja secara garis besar menjadi sebuah bentuk interpretasi perasaan dari seseorang ketika dirinya diberikan perilaku adanya keadilan yang dirasakan dari orang tersebut. Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan keadilan organisasional berdasarkan dimensi dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Afridi & Baloch (2018) dalam "*The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: a Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa.*" Penelitian ini bertujuan membuktikan adanya hubungan dari keadilan organisasional terutama pada keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja antara para karyawan staf pengajar dan yang bukan pengajar pada sebuah universitas negeri dan swasta di KPK. Penelitian ini melibatkan 550 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan komponen dari keadilan organisasional yakni keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Ajala (2017) dalam "*a Relationship Study Between Organisational Justice and Job Satisfaction Among Industrial Employees in Ogun State, Nigeria.*" Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja para karyawan dari lima perusahaan pada sektor manufaktur di bagian Ogun, Nigeria.

Jumlah responden yang terkumpul sebanyak 300 orang yang mengisi lembaran kuesioner. Hasil dari penelitian ini membuktikan ada hubungan yang kuat antara tiga dimensi keadilan organisasional dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Mahboob (2017) dalam "*Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar.*" Penelitian dilakukan untuk mengetahui dampak dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini melibatkan dari 220 responden yang telah berkontribusi untuk mengisi lembaran kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni

kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

4. Bayarçelik & Findikli (2016) dalam *“The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relation Between Organizational Justice Perception and Intention To Leave.”* Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh dari kepuasan kerja sebagai pengaruh dari keadilan organisasional dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebanyak 294 karyawan dari bank publik maupun swasta yang terdapat di Istanbul menjadi sampel penelitian ini. Hasil dari penelitian membuktikan keadilan prosedural dan keadilan distributif menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Sedangkan keadilan interaksional tidak membuktikan adanya hubungan yang baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Kashif, *et.al.* (2016) dalam *“Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan (A Study of Faisalabad).”*

Penelitian ini ingin membuktikan adanya keterkaitan antara keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada para karyawan dari bank yang ada di Pakistan. Melalui seleksi dari kuesioner yang layak untuk diolah datanya, jumlah karyawan yang menjadi sampel berjumlah 291 dari 1124 karyawan yang didapatkan dari lima bank yang ada di Pakistan. Penelitian ini membuktikan adanya sebuah hubungan yang menunjukkan karyawan yang bekerja di bank tersebut merasakan adanya keadilan organisasional yang berhubungan secara positif dan signifikan berdasarkan kepuasan yang dimiliki karyawan tersebut. Penelitian kali ini memberikan temuan tidak adanya pengaruh dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilihat berdasarkan gender.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

6. Rahman, *et.al.* (2016) dalam *“Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation.”* Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pembuktian terhadap ketiga dimensi yang terdapat pada keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja para

karyawan pada perusahaan farmasi di Bangladesh. Penelitian ini melibatkan 76 orang eksekutif yang memberikan tanggapan melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kepuasan para karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

7. Lotfi & Pour (2013) dalam "*The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University.*" Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di Universitas Tehren Payame. Jumlah karyawan dipilih secara acak yakni sebanyak 260 orang. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk

perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

8. Dundar & Tabancali (2012) dalam *“The Relationship Between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels.”*

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti terkait hubungan antara persepsi keadilan organisasional pada guru terhadap kepuasan kerja pada sekolah dasar. Penelitian ini dilakukan terhadap 314 guru dari 1709 orang yang terdapat pada 55 sekolah di kawasan Fatih kota Istanbul. Hasil penelitian ini membuktikan setiap guru sering sekali merasakan adanya kepuasan kerja ketika mereka mendapatkan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional sehingga terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap hubungan dari keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

9. Nojani, *et.al.* (2012) dalam “*The Study on Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems.*” Penelitian ini dilakukan untuk menjawab apakah ada hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada sekitar 300 karyawan yang latar belakangnya merupakan seorang guru. Hasil penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

10. Hao, *et.al.* (2010) dalam “*The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from China.*” Penelitian ini memfokuskan terhadap perusahaan yang berada di China untuk mengetahui adanya hubungan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dimana para pekerja ini disetting berdasarkan dua jenis jam kerja yakni *full-time* dan *part-time*. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan kuesioner sebanyak 300 karyawan yang bekerja antara perusahaan milik negara dibandingkan swasta. Hasil

penelitian ini yaitu adanya perbedaan tingkat kepuasan bekerja karyawan *full-time* dengan yang bekerja *part-time* berdasarkan keadilan organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

11. McCain, *et.al.* (2010) dalam “*Organizational Justice, Employees’ Ethical Behavior, and Job Satisfaction in the Casino Industry.*” Peneliti ingin membuktikan keadilan distributif dan keadilan prosedural mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 500 karyawan yang bekerja di kasino dengan melakukan wawancara awal kepada 37 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan distributif dan keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap perilaku etis karyawan kasino sehingga akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, kepuasan kerja karyawan kasino paling tinggi hanya dipengaruhi terhadap keadilan distributif.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan

dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

12. Zainalipour, *et.al.* (2010) dalam “*A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School.*” Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis hubungan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 120 guru yang diberikan kuesioner mengenai keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sendiri menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Afridi & Baloch (2018) The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: a Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa.</p> <p>Abasyn Journal of Social Sciences – Vol (11), Issue (1), 2018.</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>Variabel bebas : Keadilan distributif Price and Mueller, 1986) dan Neihoff and Moorman, 1993). Keadilan prosedural Neihoff and Moorman, 1993).</p> <p>Variabel terikat: Kepuasan kerja : Hackman and Oldham, (1975); Fernand and Awamleh, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. • Keadilan distributif menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. • Keadilan prosedural menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2	<p>Ajala (2017) a Relationship Study Between Organisational Justice and Job Satisfaction Among Industrial Employees in Ogun State, Nigeria.</p> <p>African Journal for The Psychological Study of Social Issues 20(2), 26–42.</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>Variabel bebas: <i>Justice organizational</i>, keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Neihoff & Moorman, 1993)</p> <p>Variabel terikat: Kepuasan kerja (Fernandes & Awemlah, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan dari keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan dari keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.
3	<p>Mahboob (2017) Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction in Public Sector Universities of Peshawar.</p> <p>International Journal of Business Studies Review (IJBSR) Vol. 3, No. 2, Dec. 2017</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS.</p>	<p>Variabel bebas : <i>Justice organizational</i> melalui keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Moorman, 1990)</p> <p>Variabel terikat : Kepuasan kerja Minnesota Gay, <i>et. al.</i> (1971)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. • Keseluruhan dimensi dari <i>Justice Organizational</i> yaitu distributif, prosedural dan interaksional membuktikan adanya pengaruh terhadap kepuasan kerja.
4	<p>Bayarçelik & Findikli (2016) The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relation Between Organizational Justice Perception and Intention To Leave.</p>	<p>Variabel bebas : <i>Organizational justice</i>, keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional Niehoff & Moorman (1993).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif antara persepsi dari keadilan organisasional baik keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 403 – 411</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel terikat : <i>Intention to leave</i> Grandey (1999).</p> <p>Variabel mediasi : Kepuasan kerja Minnesota Satisfaction Questionnaire Weiss et, al., (1967)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat hubungan antara persepsi dari keadilan organisasional baik keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap <i>intention to leave</i>. • Keadilan prosedural dan keadilan distributif memberikan bukti yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja • Keadilan interaksional tidak memberikan hasil yang signifikan terhadap kepuasan kerja. • Keadilan prosedural dan keadilan distributif memberikan bukti yang positif dan signifikan terhadap <i>intention to leave</i> • Keadilan interaksional tidak memberikan hasil yang signifikan terhadap <i>intention to leave</i>. • Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap keinginan keluar kerja bagi karyawan yang dilihat berdasarkan keadilan interaksional. • Kepuasan kerja memediasi keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keinginan untuk keluar dari pekerjaan.
5	<p>Kashif, <i>et. al.</i> (2016) Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan (A Study of Faisalabad).</p> <p>Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 16 Issue 6 Version 1.0 Year 2016</p> <p>Alat analisis : SPSS</p>	<p>Variabel bebas : <i>Justice Organizational</i>, keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional Neihoff & Moorman (1993)</p> <p>Variabel terikat : Kepuasan kerja Fernand & Awamleh (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.
6	<p>Rahman, <i>et. al.</i> (2015) Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation.</p> <p>American Journal of Business and Management Vol. 4, No. 4, 2015,162-171</p>	<p>Variabel bebas : Keadilan distributif dan prosedural Cropanzano et al., 2007), Keadilan interaksional Cropanzano et al.,2002)</p> <p>Variabel terikat :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari keadilan distributif dan keadilan interaksional terhadap kepuasan para karyawan. • Keadilan prosedural tidak terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

	Alat analisis dengan : SPSS version 16	Kepuasan kerja Luthan., 1998).	
7	Lotfi & Pour (2013) <i>The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University</i> . Procedia - Social and Behavioral Sciences 93 (2013) 2073– 2079. Alat analisis dengan: SPSS	Variabel bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Niehoff & Moorman, 1993). Variabel tergantung : Kepuasan kerja (Spector, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. • Keadilan prosedural yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. • Keadilan distributif dan keadilan interksional tidak membuktikan ada pengaruh terhadap kepuasan kerja.
8	Dundar & Tabancali (2012) <i>The Relationship Between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 5777 – 5781 Alat analisis dengan : SPSS 17.0	Variabel Bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Niehoff & Moorman, 1993). Variabel Terikat : Kepuasan kerja (Balci, 1985).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap hubungan dari keadilan organisasional dan kepuasan kerja. • Terdapat hubungan positif dan signifikan dari keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan positif dan signifikan dari keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan positif dan signifikan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. • Lamanya masa bekerja guru pada sekolah yang sama mempengaruhi kepuasan kerja dilihat dari keadilan interaksional.
9	Nojani, <i>et.al.</i> (2012) <i>The Study on Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems</i> . Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 2900 – 2905 Alat analisis dengan : SPSS	Variabel Bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Niehoff & Moorman, 1993). Variabel Terikat : Kepuasan kerja (Vismeh, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.
10	Hao, <i>et.al.</i> (2010). <i>The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidance from China</i> . Journal of Chinese Human	Variabel Bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Colquitt, <i>et. al.</i> ,	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat persepsi dari karyawan yang sangat tinggi dipengaruhi terhadap keadilan prosedural dibandingkan keadilan distributif. • Keadilan organisasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawan <i>full-</i>

Lanjutan Tabel 2.1

	Resource Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.115-128. Alat analisis dengan : SPSS	2001). Variabel Terikat : Kepuasan kerja (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh's, 1983).	<i>time</i> <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan distributif memberikan pengaruh kepuasan kerja bagi karyawan yang bekerja <i>part time</i> • Keadilan distributif sama-sama memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawan di perusahaan negara maupun swasta yang dilihat berdasarkan waktu kerjanya.
11	McCain, <i>et.al.</i> (2010) <i>Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, and Job Satisfaction in the Casino Industry.</i> International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 7, 2010 pp. 992-1009. Alat analisis dengan : SPSS	Variabel bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural (Baker <i>et al.</i> , 2006 ; Niehoff & Moorman, 1993). Variabel tergantung : Kepuasan kerja (Spector, 1985; Roman & Munuera, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan prosedural dan keadilan distributif memberikan pengaruh terhadap etika karyawan sehingga berdampak adanya kepuasan kerja karyawan • Hanya keadilan distributif yang memberikan pengaruh tinggi terhadap kepuasan karyawan.
12	Zainalipour, <i>et. al.</i> (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School. Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 1986–1990 Alat analisis dengan : SPSS	Variabel bebas : <i>Organizational justice</i> , keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional Niehoff & Moorman (1993). Variabel terikat : Kepuasan kerja Ivancevich dan Matteson (2005).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. • Hanya keadilan prosedural yang memiliki hubungan terhadap seluruh dimensi dari kepuasan kerja. • Keadilan distributif dan keadilan interaksional tidak ditemukan adanya pengaruh terhadap kepuasan kerja terkait <i>nature of job</i>.

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 12 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Dari analisis yang ditemukan, terdapat 8 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja (Ajala, 2017; Mahboob, 2017; Afridi & Baloch, 2016; Kashif, *et. al.*,

2016; Nojani, *et. al.*, 2012; Dundar & Tabancali, 2012; Hao, *et. al.*, 2010; McCain, *et. al.*, 2010;) dan 4 jurnal lainnya yang tidak terbukti memiliki pengaruh dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja yang dilihat dari berdasarkan analisis terhadap dimensi dari keadilan organisasional (Bayarçelik & Findikli, 2016; Rahman, *et. al.*, 2015; Lotfi & Pour, 2013; Zainalipour, *et. al.*, 2010;). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Teori keadilan organisasional yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Niehoff & Moorman (1993) dan teori kepuasan kerja merujuk pada Weiss, *et. al.* (1967).

2.1.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari gaya kepemimpinan melalui pendekatan *new leadership approach* yang mencerminkan kepemimpinan merupakan sosok yang inspiratif bagi para pengikutnya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Boamah, *et. al.* (2018) dalam “*Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes.*” Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana penerapan suatu langkah yang tepat sehingga akan memberikan dampak untuk meningkatkan keselamatan pasien. Sampel acak sebanyak 378 dari 1000 perawat yang telah terdaftar

bekerja secara resmi pada rumah sakit perawatan akut di Ontario yang terpilih sebagai undangan untuk berpartisipasi menjadi subjek penelitian yang telah memenuhi kriteria yakni para perawat yang bekerja dalam pengaturan perawatan pasien langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan secara langsung terhadap pemberdayaan struktural.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Saleem (2015) dalam *“The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics.”* Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Sampel penelitian berjumlah 217 dari total 250 jumlah partisipan yang merupakan para guru. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan

dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Long, *et. al.* (2014) dalam "*The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction.*" Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk menguji adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 376 karyawan dari 6 departemen yang berbeda di Perusahaan yang memiliki hubungan kerja sama dengan pemerintah Malaysia. Hasil dari penelitian ini menemukan hanya satu dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yang ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dimensi pertimbangan individual ditemukan paling berkontribusi dalam kepuasan kerja

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

4. Braun, *et. al.* (2013) dalam “*Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: a Multilevel Mediation Model of Trust.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini melibatkan 360 sampel karyawan dari 38 tim akademik di perguruan tinggi terbesar di German. Hasil penelitian ini membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara positif terkait dengan kepuasan kerja para karyawan baik ditingkat individu maupun pada tim dan kinerja tim yang objektif.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Munir, *et. al.* (2012) dalam “*Relationship Between Transformational Leadership and Employees’ Job Satisfaction Among the Academic Staff.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini ditujukan kepada staf akademik dari empat sekolah afiliasi di lembah Klang yang diperoleh dari Institut Pengembangan Pendidikan dari Universitas Teknologi MARA. Pengambilan sampel secara acak

diterapkan untuk mendapatkan responden sehingga 214 kuesioner dapat dikumpulkan dari 412 kuesioner yang dibagikan. Hasil temuan dari penelitian ini membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat, besar dan positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Secara keseluruhan hasil dari rangkuman penelitian terdahulu inilah menjadi temuan adanya *gap* pada penelitian dimana tidak secara keseluruhan dimensi pada kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan
Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Boamah, <i>et. al.</i> (2018) Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes. Science Direct Nurs Outlook 66 (2018) 180–189	Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional <i>The Multifactor Leadership Questionnaire-5X Short Rater</i> Avolio & Bass (2004) Variabel terikat : • Kualitas keperawatan yang dirumuskan oleh <i>American Nurses Association</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan struktural • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung kepada kepuasan kerja sehingga

Lanjutan Tabel 2.2

	<p>Alat analisis dengan : SPSS Versi 22.0, Structural Equation Modeling (SEM) analisis di AMOS versi 21.0</p>	<p>(2000)Sochalski (2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja <i>Global Job Satisfaction</i> (GJS) diadaptasi dari <i>Job Diagnostic Survey</i> dari Hackman and Oldam (1976). <p>Variabel mediasi : Pemberdayaan struktural Ketentuan Efektivitas Kerja-II (CWEQ-II) Laschinger et al., (2001)</p>	<p>pemberdayaan struktural menjadi mediasi.</p>
2	<p>Saleem (2015) <i>The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics</i>.</p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015) 563–569</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional <i>Multi-factor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Bass & Avolio (1997)</p> <p>Variabel terikat : Kepuasan kerja <i>Job Satisfaction Measuring Scale</i> (JSS) Spector (1997)</p> <p>Variabel mediasi : Persepsi politik organisasi <i>Perceptions of Organizational Politics Scale</i> (POPS) Kacmar & Carlson (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan positif yang cukup kuat dari kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. • Ditemukan hubungan yang negatif dan lemah antara kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja. • Persepsi pengaruh politik organisasi dapat menjadi mediasi untuk gaya kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.
3	<p>Long, et. al. (2014) <i>The impact of transformational leadership style on job satisfaction</i></p> <p>World Applied Sciences Journal 29 (1): 117-124, 2014</p> <p>Alat analisis dengan : Statistical Package for Social Sciences Version 18 (SPSS 18)</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional <i>The Multi-factor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Bass & Avolio (2000)</p> <p>Variabel terikat : Kepuasan kerja <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ) Weiss, Dawin, England dan Loftquist (1967)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja. • Hanya dimensi pertimbangan individual yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.
4	<p>Braun, et. al. (2013) <i>Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: a Multilevel Mediation Model of Trust</i>.</p> <p>The Leadership Quarterly 24 (2013) 270–283</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional <i>Multi-factor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) oleh Bass dan Avolio (2000)</p> <p>Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja tim Bunz (2005) serta McGrail, Ricksrd, dan Jones (2006) • Kepuasan kerja Neuberger & Allerbeck (1978) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh secara positif dari Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.2

	Alat analisis dengan :	Variabel mediasi : <ul style="list-style-type: none"> • Percaya pada tim Cook dan Wall (1980) • Percaya pada supervisor Dirks (2000) 	
5	Munir, <i>et. al.</i> (2012) <i>Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction Among the Academic Staff.</i> Procedia - Social and Behavioral Sciences 65 (2012) 885–890 Alat analisis dengan : SPSS	Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1995) Variabel terikat : Kepuasan kerja Smith, Kendall dan Hulin (1969)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang kuat, besar dan positif dari Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Dari analisis yang ditemukan, terdapat 3 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Saleem, 2015; Braun, *et. al.*, 2013; Munir, *et. al.*, 2012) dan 2 jurnal lainnya yang tidak terbukti memiliki pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Boamah, *et. al.*, 2018; Long, *et. al.*, 2014). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam

penelitian ini merujuk pada Bass & Avolio (2000) dan teori kepuasan kerja merujuk pada Weiss *et. al.* (1967).

2.1.3 Hubungan Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasional

Penelitian terdahulu dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional telah dilakukan oleh banyak peneliti sebelumnya. Secara garis besar pada penelitian terdahulu ingin membuktikan keadilan organisasional memberikan pengaruh terhadap adanya komitmen organisasional pada karyawan. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Buluc & Gunes (2017) dalam *“Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools.”*

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menentukan adanya hubungan antara persepsi dari guru terkait keadilan organisasional terhadap perilaku komitmen organisasional. Penelitian ini melibatkan sebanyak 350 guru yang bekerja pada 25 sekolah dasar di Ankara. Hasil penelitian ini menemukan adanya indikasi yang positif dan hubungan yang sangat berarti ditemukan antara keadilan organisasional dengan komitmen organisasional para guru.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel

lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Li, *et. al.* (2017) dalam *“Industrial Marketing Management A multilevel Analysis of The Role of Interactional Justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational Commitment.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal apa yang mengidentifikasi untuk menjadi prediktor dari kebiasaan berbagi pengetahuan dan mekanisme yang mendasarinya dari berbagai multi perspektif. Adapun jumlah dari subjek penelitian ini terdiri dari 1386 karyawan dan 128 tim. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Cheah, *et. al.* (2016) dalam *“An Emperical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X.”* Penelitian ini ingin membuktikan mengenai variabel apa saja yang paling mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan generasi X

dengan tujuan agar mengurangi resiko terjadinya *turnover* yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti memilih 300 orang subjek penelitian dimana subjek merupakan generasi X terlahir dari tahun 1965 sampai 1980 yang bekerja pada perusahaan di Malaysia. Hasil penelitian ini membuktikan keadilan organisasional merupakan salah satu hal yang akan mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

4. Rahman, *et. al.* (2016) dalam “*Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment*” Penelitian ini ingin menunjukkan keadilan organisasional memiliki peranan penting terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan terhadap dosen pada tiga institusi perguruan tinggi di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan yakni Universitas Abdul Wali Khan, Universitas Peshawar dan Universitas Hazara. Peneliti menyebarkan 500 kuesioner dan 250 kuesioner yang mendapatkan respon. Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan

distributif maupun keadilan prosedural memberikan efek yang positif terhadap komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Qureshi, *et. al.* (2016) dalam "*Organisational Justice's Relationship with Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Indian Police.*" Penelitian ini ingin menunjukkan adanya persepsi dari keadilan organisasional secara distributif maupun prosedural bagi para petugas kepolisian di India terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan terhadap 827 orang petugas yang ditempatkan di distrik Sonapat dan Rohtak di negara bagian Haryana di India utara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja dan afektif komitmen organisasional. Selain dari itu, keadilan prosedural juga menunjukkan adanya hubungan terhadap kepuasan kerja dan afektif komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan

dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

6. Suliman & Kathairi (2013) dalam "*Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of The UAE.*" Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan potensial antara keadilan organisasional, komitmen organisasional (loyalitas karyawan) dan kinerja pada negara berkembang. Penelitian ini dilaksanakan pada tiga organisasi pemerintah dimana terdapat 500 karyawan yang terlibat menjadi sampel penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keadilan organisasional terutama pada keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan serta dengan kinerja pekerjaan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

7. Zeinabadi & Salehi (2011) dalam "*Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model.*" Penelitian ini ingin membuktikan untuk mewujudkan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dipengaruhi terhadap adanya keadilan prosedural, rasa percaya, kepuasan dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sample sebanyak 652 guru dimana 131 kepala sekolah. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

8. Lambert, *et. al.* (2007) dalam "*The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.*" Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pengetahuan dengan membuktikan adanya efek dari keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap stress kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebanyak 160 responden

yang memberikan kontribusi melalui kuesioner yang disebarakan pada penelitian ini terhadap para staf pekerja. Hasil dari penelitian ini membuktikan keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak memiliki hasil yang positif pada stres kerja. Adapun dari keadilan distributif dan keadilan prosedural ternyata juga tidak memberikan hasil yang positif terhadap komitmen organisasional. Namun, penelitian ini justru menunjukkan keadilan prosedural memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja bukan dari keadilan distributif.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasional

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Buluc & Gunes (2017) <i>Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools.</i> The Anthropologist, 18:1, 145-152, Alat analisis menggunakan : SPSS	Variabel bebas : Keadilan organisasional Hoy dan Tarter (2004). Variabel terikat: Komitmen organisasional Mowday dan Boulian (1974).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. • Keadilan organisasional dapat menjadi prediktor untuk komitmen organisasional.

Lanjutan Tabel 2.3

2	<p>Li, <i>et. al.</i> (2017) <i>Industrial Marketing Management A multilevel Analysis of The Role of Interactional Justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational Commitment.</i></p> <p>Industrial Marketing Management 62 (2017) 226–233</p> <p>Alat analisis : SEM (Mplus versi 6)</p>	<p>Variabel bebas : Keadilan interaksional Colquitt (2001).</p> <p>Variabel terikat : <i>knowledge donating</i> dan <i>knowledge collecting behaviors</i> dimana variabel ini merupakan pengembangan dari <i>knowledge sharing behavior</i> Hooff dan Hendrix (2006).</p> <p>Variabel mediasi : komitmen organisasional Allen & Mayer (1990).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan interaksional memiliki hubungan yang positif terhadap kebiasaan berbagi pengetahuan baik di tingkat individu dan tim. • Komitmen organisasional sebagai mediasi antara keadilan interaksional dan kebiasaan berbagi pengetahuan • Terdapat hubungan antara keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional.
3	<p>Cheah, <i>et. al.</i> (2016) <i>An Emperical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X.</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 219 (2016) 167–174</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge sharing</i> • <i>Task orientation</i> • <i>Organizational justice</i> Greenberg & Baron (2003) • Chances of training and development • Compensation and incentives <p>Variabel terikat : Komitmen Organisasional Mayer & Allen (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional
4	<p>Rahman, <i>et. al.</i> (2016) <i>Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment.</i></p> <p>International Journal of Economics and Financial Issues, 2016, 6(S3) 188-196.</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan Organisasional Keadilan distributif Price & Muller (1986) • Keadilan prosedural McFarlin dan Sweeney (1992) <p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasional Mowday (1982) 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasional. • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasional.
5	<p>Qureshi, <i>et. al.</i> (2016) <i>Organisational Justice's Relationship with Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Indian Police.</i></p> <p><i>The Police Journal: Theory, Practice and Principles</i>, 1–21</p>	<p>Variabel bebas: Keadilan Organisasional yakni keadilan distributif Price dan Mueller (1986) Keadilan prosedural Saylor dan Wreight, (1992) serta Tang dan Sarsfield-Badwin (1996).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif dan kepuasan kerja • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasional.

Lanjutan Tabel 2.3

	Alat analisis menggunakan: SPSS	Variabel terikat: Kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951) Komitmen organisasional Mueller et al. (1982)	signifikan antara keadilan distributif terhadap komitmen afektif organisasional <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja • Keadilan prosedural memberikan pengaruh yang positif terhadap afektif komitmen
6	Suliman & Kathairi (2013) <i>Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of The UAE</i> . Employee Relations Vol. 35 No. 1, 2013 pp. 98-115 0142-5455 Alat analisis dengan : SPSS	Variabel bebas : Skala dari keadilan organisasional pada penelitian Bies dan Moag (1986). Komitmen organisasional Mayer dan Allen (1991). Variabel terikat : Kinerja merujuk pada Bretz et al. (1992).	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara keadilan organisasional terhadap kinerja. • Hubungan dari kinerja dengan komitmen organisasional menunjukkan hal yang positif dimana karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan. • Keadilan organisasional menunjukkan adanya hubungan terhadap komitmen organisasional • Keadilan organisasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. • Komitmen organisasional terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Zeinabadi & Salehi (2011) <i>Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model</i> . <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 29, 1472–1481. Alat analisis : PASW Statistics 18	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan prosedural Colquitt (2001). Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> (DiPaola dan Tschannen-Moran (2001). • <i>Trust</i> Hoy dan Tschannen-Moran (2003) • Kepuasan kerja Weiss, Dawin, England dan Loftquist (1967) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior(OCB)</i>. • Keadilan prosedural memberikan mempengaruhi terhadap rasa kepercayaan, kepuasan kerja dan termasuk komitmen organisasional.

Lanjutan Tabel 2.3

		<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasional Mowdey (1979) 	
8	<p>Lambert, <i>et. al.</i> (2007) <i>The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment.</i></p> <p><i>Journal of Criminal Justice</i> 35 (2007) 644–656</p> <p>Alat analisis menggunakan: SPSS</p>	<p>Variabel bebas: Keadilan Organisasional melalui keadilan distributif Price dan Mueller (1986) Keadilan prosedural Saylor dan Wreight, 1992) serta Tang dan Sarsfield-Badwin (1996).</p> <p>Variabel terikat: Stress kerja Carank, Regoli, Hewit dan Culbetson (1995) Kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951) Komitmen organisasional Mowday (1982).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak memberikan hasil yang positif terhadap stress kerja • Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. • Keadilan prosedural memberikan pengaruh dampak terhadap kepuasan kerja • Keadilan distributif tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 8 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Dari analisis yang ditemukan, terdapat 7 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional (Qureshi, *et. al.* 2016; Buluc & Gunes, 2017; Suliman & Kathairi, 2013; Rahman, *et. al.*, 2016; Zeinabadi & Salehi, 2011; Li, *et. al.*, 2017; Cheah, *et. al.*, 2016) dan 1 jurnal lainnya yang tidak terbukti memiliki pengaruh dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional (Lambert, 2007). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Teori keadilan organisasional yang

digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Niehoff & Moorman (1993) dan teori komitmen organisasional merujuk pada Mayer & Allen (1991).

2.1.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional juga telah sering ditemukan. Penelitian-penelitian sebelumnya ingin membuktikan gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional dari para karyawan. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Porter (2015) dalam *“The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective.”* Tujuan dari penelitian ini adalah ingin membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional yang difokuskan pada tingkat manajerial dan eksekutif terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini melibatkan 322 pekerja asisten. Hasil penelitian ini membuktikan terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dengan komitmen organisasional. Temuan lainnya membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan hubungan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Sedangkan pada komitmen berkelanjutan

tidak terbukti kepemimpinan transformasional memberikan hubungan diantara keduanya.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Gumusluoglu, *et. al.* (2013) dalam “*Transformational Leadership and R&D Workers’ Multiple Commitments: Do Justice and Span of Control Matter?*.” Penelitian ini bertujuan untuk bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen pada pekerja bagian penelitian dan pengembangan. Penelitian ini melibatkan 445 personel litbang Turki. Hasil temuan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan secara parsial baik itu melalui keadilan prosedural dan sebagian lagi melalui keadilan interaksional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen

organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Ling, *et. al.* (2013) dalam "*Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak.*" Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menyelidiki mengenai hubungan antara komitmen guru dan kepemimpinan transformasional di sekolah menengah. Partisipan penelitian melibatkan 1014 guru yang telah resmi bekerja di 27 sekolah menengah di Miri, Serawak. Hasil dari penelitian ini sendiri membuktikan tingkat komitmen dari guru yang sangat rendah dan kualitas dari kepemimpinan transformasional juga termasuk yang rendah diantara responden. Sehingga, dapat disimpulkan penelitian ini dibutuhkannya evaluasi kedepannya terkait hal-hal yang dapat menunjang adanya kepemimpinan transformasional seperti motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual yang sangat terendah sehingga berdampak terhadap sulitnya memunculkan komitmen dari para guru.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini

menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

4. Selamat, *et. al.* (2013) dalam “*Rekindle Teacher’s Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior.*”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan persepsi perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Partisipan sebanyak 186 orang guru dari 346 orang guru pada sekolah menengah di kabupaten Klang yang telah dipilih berdasarkan pengambilan sampel secara acak. Hasil temuan dari penelitian ini mengungkapkan ada hubungan yang linier dan positif dan kuat antara perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Farahani, *et. al.* (2011) dalam “*An Exploration of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Penelitian ini melibatkan 214 pakar asuransi yang bekerja di 6 cabang jaminan sosial organisasi provinsi Qazvin. Hasil dari penelitian ini menunjukkan ada hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Tabel 2.4
Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Porter (2015) <i>The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective.</i>	Variabel bebas : Kepemimpinan transformasional Kauzes dan Poner (2013) Variabel terikat : Komitmen organisasional Mayer dan Allen (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional . • Kepemimpinan

Lanjutan Tabel 2.4

	<p><i>Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership Vol. 1, No. 2, November 2015, pp. 68 – 85</i></p> <p>Alat analisis dengan : SPSS versi 22</p>		<p>transfasional memberikan hubungan terhadap komitmen afektif dan normatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transfasional tidak memiliki hubungan dengan komitmen kelanjutan.
2	<p>Gumusluoglu, <i>et. al.</i> (2013) <i>Transformational Leadership and R&D Workers' Multiple Commitments: Do Justice and Span of Control Matter?</i></p> <p>Journal of Business Research 66 (2013) 2269–2278</p> <p>Alat analisis dengan : Structural equation modeling (SEM)</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transfasional menggunakan <i>Multi-factor Leadership Questionnaire</i> (MLQ-Form 5X). Bass dan Avolio (1995)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional Mayer, Allen dan Smith (1993).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transfasional secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan secara parsial baik itu melalui keadilan prosedural dan sebagian lagi melalui keadilan interaksional.
3	<p>Ling, <i>et. al.</i> (2013) <i>Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak.</i></p> <p>International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 51–65.</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS versi 15</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transfasional Bass dan Rigglo (2006)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional Dannetta (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang sangat rendah antara kepemimpinan transfasional dan komitmen organisasional. • Motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual sangat rendah sehingga tidak menunjukkan adanya komitmen.
4	<p>Selamat, <i>et. al.</i> (2013) <i>Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior.</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 90 (2013) 566–574</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transfasional Leithwood (1997) yang mengadaptasi dari <i>The Nature of School Leadership Survey.</i></p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional Mayer, Allen dan Smith (1993).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan yang linier dan positif antara kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasional pada guru.
5	<p>Farahani, <i>et. al.</i> (2011) <i>An Exploration of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment : The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran.</i></p>	<p>Variabel bebas : Kepemimpinan transfasional menggunakan <i>Multi-factor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Bass dan Avolio (1997)</p> <p>Variabel terikat :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan langsung dan signifikan antara kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasional . • Kecerdasan emosional mampu untuk menjadi

Lanjutan Tabel 2.4

	International Business Research, 4(4), 211–217	Komitmen organisasional Mayer dan Allen (1991)	mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional .
	Alat analisis dengan : SPSS	Variabel mediasi : Kecerdasan emosional mengacu pada Bar-On	

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 5 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Dari analisis yang ditemukan, terdapat 4 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Porter, 2015. Selamat, *et. al.*, 2013; Gumusluoglu, *et. al.*, 2013; Farahani, *et. al.*, 2011) dan 1 jurnal lainnya yang tidak terbukti memiliki pengaruh secara parsial dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Ling, *et. al.*, 2013). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Teori kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Bass & Avolio (2000) dan teori komitmen organisasional merujuk pada Mayer & Allen (1991).

2.1.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian sebelumnya bertujuan pula untuk membuktikan apakah kepuasan kerja memberikan pengaruh kepada para karyawan

sehingga meningkatnya komitmen organisasional bagi para karyawan tersebut pada tempat kerjanya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Gangai & Agrawal (2015) dalam "*Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance.*" Penelitian ini ingin membuktikan adanya hubungan dari komponen dari komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap karyawan pada EN Reality solution Pvt. Ltd. Di Lucknow, UP, India. Sebanyak 50 orang karyawan menjadi responden dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dikarenakan hanya komitmen kelanjutan dan komitmen normatif yang menunjukkan adanya hubungan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Ismail (2014) dalam "*Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment.*" Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi

keterkaitan antara kepuasan kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 100 karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasioanal pada karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Altinoz, *et. al.* (2012) dalam *“The Effect of Job Satisfaction of The Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research.”* Penelitian ini bertujuan untuk menentukan hal apa saja yang membuat para karyawan merasakan kepuasan kerja sehingga akan memberikan dampak terhadap komitmen organisasional dari para karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 207 karyawan dari hasil kuesioner yang layak untuk di olah datanya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, *terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni* melakukan analisis hubungan

dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

4. Yucel & Bektas (2012) dalam "*Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?*." Penelitian ini ingin menyelidiki hubungan dari kepuasan kerja guru dan komitmen organisasional. Peneliti menyebarkan sebanyak 432 kuesioner yang mana hanya sebanyak 153 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Zehir, et. al. (2012) dalam *“The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey.”* Penelitian ini ingin membuktikan apakah ada hubungan antara kepuasan kerja terhadap dimensi dari komitmen organisasional diantaranya komitmen afektif dan komitmen kelanjutan. Penelitian ini meneliti 192 karyawan yang bekerja pada perusahaan besar. Hasil penelitian ini membuktikan terdapat hubungan dari kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

6. Salehi & Gholtash (2011) dalam *“The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in The Islamic Azad University – First District Branches, in Order to Provide The Appropriate Mode.”* Penelitian ini ingin menginvestigasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja, kelelahan kerja dan

komitmen organisasional dimana *organizational citizenship behavior* (OCB pada anggota fakultas di Universitas Azad Islam. Sampel dari penelitian ini melibatkan 341 anggota dari 3100 anggota yang tercatat sejak 2008-2009. Hasil penelitian ini telah membuktikan adanya hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional justru memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

7. Zeinabadi (2010) dalam "*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers.*" Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan kasual dari pengujian 36 model struktural dari yang dilihat dari kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) para guru. Penelitian ini melibatkan sebanyak 652 guru dan 131 kepala sekolah yang tersebar di 10 distrik Tehren. Hasil dari penelitian ini membuktikan dari 36 model yang

dilakukan analisis, maka hanya ada satu model yang mampu menghasilkan jawaban kepuasan merupakan antiseden dari komitmen organisasional sehingga dapat menciptakan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen
Organisasional

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Gangai & Agrawal (2015) <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance.</i> <i>International Journal Management, Business, Research</i> , 5(4), 269–278. Alat analisis dengan: SPSS 16.0	Variabel bebas: Kepuasan kerja PMW associates 232 West Avenida Gaviota San Clemente Variabel terikat: Komitmen Organisasional Allen & Mayer (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. • Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pada wanita. • Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pada pria.
2	Ismail (2014) <i>Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment.</i>	Variabel bebas : Kepuasan Kerja <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan intrinsik Ahmad (2012), Elizabeth & Zakkariya 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. • Terdapat hubungan kepuasan intrinsik terhadap

Lanjutan Tabel 2.5

	<p><i>Management & Marketing, 14, 25-40</i></p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>(2015) dan Jacob (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan ekstrinsik Patrick (2009), Ahmad (2012) serta Elizabeth & Zakkariya (2015). <p>Variabel terikat : Komitmen Organisasional Appelbaum (2013), Elizabeth & Zakkariya (2015) serta Nick (2012).</p>	<p>komitmen organisasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan kepuasan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional.
3	<p>Altinoz, <i>et. al.</i> (2012) <i>The Effect of Job Satisfaction of The Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research.</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 322–330</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS 15.0</p>	<p>Variabel bebas: Kepuasan kerja Hackman dan Oldham (1975).</p> <p>Variabel terikat: Komitmen organisasional Mayer, Allen dan Smith (1993)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
4	<p>Yucel & Bektas (2012) <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 1598 – 1608</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>Variabel bebas: Kepuasan kerja Spector (1985)</p> <p>Variabel terikat: Komitmen organisasional Mowday (1979)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
5	<p>Zehir, <i>et. al</i> (2012) <i>The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey.</i></p> <p>Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 734–743</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS 18.0</p>	<p>Variabel bebas: Kepuasan kerja Schwepker (2001)</p> <p>Variabel terikat: Komitmen Organisasional (Komitmen Afektif dan Komitmen Kelanjutan) Allen & Mayer (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. • Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. • Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen kelanjutan.

Lanjutan Tabel 2.5

6	<p>Salehi & Gholtash, (2011) <i>The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in The Islamic Azad University – First District Branches, in Order to Provide The Appropriate Mode.</i></p> <p>Procedia Social and Behavioral Sciences 15 (2011) 306–310</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja Blazer (2000). • <i>Burn out</i> (kelelahan kerja) Maslach dan Jackson (1996) <p>Variabel mediasi : Komitmen organisasional Allen dan Mayer (1991).</p> <p>Variabel terikat: <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Podsakoff (1990).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Burn out</i> terbukti tidak memberikan pengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). • Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. • Kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)
7	<p>Zeinabadi (2010) <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers.</i></p> <p>Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 998–1003</p> <p>Alat analisis dengan : structural equation modeling menggunakan LISREL versi 8.72</p>	<p>Variabel bebas :</p> <p>Kepuasan kerja Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikembangkan oleh Wiess, Englang dan Loftquist (1967)</p> <p>Variabel terikat :</p> <p><i>Organization citizenship behavior</i> (OCB) DiPaola et al., (2004)</p> <p>Variabel mediasi :</p> <p>Komitmen organisasional Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) Mowday et al. (1979)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja merupakan antiseden dari komitmen organisasional sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 7 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui adanya keterkaitan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dari analisis yang ditemukan, terdapat 6 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Ismail, 2014; Altinoz, *et. al.*, 2012; Yucel & Bektas, 2012; Zehir, *et. al.*, 2012;

Salehi & Gholtash, 2011; Zeinabadi, 2010;) dan 1 jurnal lainnya yang tidak terbukti memiliki pengaruh secara parsial dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Gangai & Agrawal, 2015). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Wiess, *et. al.* (1967) dan teori komitmen organisasional merujuk pada Mayer & Allen (1991).

2.1.6 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja menjadi mediasi dari variabel lainnya sangatlah sering ditemukan. Kepuasan kerja merupakan sebagai jembatan yang menunjukkan adanya keterkaitan antar satu variabel dengan variabel lainnya. Pada penelitian kali ini, peneliti mengumpulkan referensi terkait kepuasan kerja sebagai mediasi yang difokuskan untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruhnya antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional serta antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang berhasil peneliti temukan yakni:

1. Kim & Chung (2019) dalam "*The Effect of Organizational Justice as Perceived by Occupational Drivers on Traffic Accidents: Mediating Effects of Job Satisfaction.*" Penelitian ini bertujuan untuk

membuktikan adanya pengaruh dari keadilan organisasional dimediasi dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pekerja pengemudi taksi di kota korea yang akan memberikan dampak terhadap keselamatan dalam mengemudi saat bekerja. Adapun pekerja yang diteliti yakni sebanyak 233 pengemudi pada salah satu perusahaan taksi yang ada di korea. Hasil penelitian ini menunjukkan hal yang mampu mengurangi dampak terjadinya kecelakaan lalu lintas yaitu adanya pengaruh dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan inteaksional yang dimediasi adanya kepuasan kerja bagi para supir taxi yang ada di negara Korea.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

2. Lambert, *et. al.* (2019) "*The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correlational Staff.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi terkait kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang dilihat berdasarkan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian ini

melibatkan 322 orang karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif dan keadilan prosedural mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan sehingga memberikan dampak kepada karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

3. Saifi dan Shadzad (2017) dalam *“The Mediating Role of Jobsatisfaction in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konseptualisasi dan melakukan tes secara empirik terkait penjelasan dari peranan kepuasan kerja sebagai mediasi untuk keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Penelitian ini melibatkan sebanyak 149 karyawan yang telah berpartisipasi untuk menyelesaikan kuesioner. Data tersebut diambil dari berbagai organisasi yang berbeda dari berbagai sektor terutama di Lahore. Hasil penelitian ini mengungkapkan adanya persepsi positif

karyawan dalam kaitannya dengan keadilan organisasional adalah anteseden yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, keadilan organisasional terhadap OCB dengan mengendalikan kepuasan kerja tidaklah signifikan dalam penelitian ini.

Berdasarkan dari adanya penelitian terdahulu membuat peneliti menemukan persamaan pada variabel mediasi yakni kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya tidak membuktikan kepuasan kerja menjadi mediasi. Selanjutnya perbedaan terletak pada subjek maupun lokasi dari penelitian yang di ajukan peneliti. Selain dari itu, letak perbedaan penelitian ini adalah peneliti menambahkan variabel bebas lainnya yakni gaya kepemimpinan transformasional.

4. Suifan, *et. al.* (2017) dalam *“Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment.”* Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh dari keadilan organisasional terhadap *turn over intention* (keinginan keluar dari pekerjaan) melalui pengaruh mediasi dari komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang. Penelitian ini di desain dengan menyebarkan sebanyak 400 kuesioner dimana sebanyak 323 kuesioner dijadikan sebagai analisis penelitian. Hasil dari penelitian ini membuktikan variabel mediasi penelitian ini meliputi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional karyawan telah memberikan bukti keduanya menunjukkan peranan

mediasi antara hubungan dari keadilan organisasional terhadap keinginan keluar kerja karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

5. Irawan *et. al.* (2016) dalam "*Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja.*" Penelitian ini memiliki tujuan untuk meneliti adanya pengaruh antara keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Peneliti memilih sample secara acak terhadap karyawan yang terdapat pada PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) wilayah Temanggung sebanyak 96 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan antara variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional

diamana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

6. Saadati, *et. al.* (2016) dalam *“The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang dilihat berdasarkan dari kepuasan kerja para karyawannya. Penelitian ini juga ingin menunjukkan adanya keterkaitan antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 263 karyawan pada Universitas Kedokteran Neyshabur. Hasil penelitian ini membuktikan ada hubungan yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja dan keadilan organisasional serta hubungan yang positif dan signifikan pula antara komitmen organisasional dan keadilan organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional diamana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi

variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

7. Rejeki & Wulansari (2015) dalam "*Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening.*" Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari kepuasan kerja pada karyawan yang dilihat berdasarkan penerapan keadilan organisasional bagi karyawan yang memberikan dampak terhadap komitmen organisasional di sebuah perusahaan. Peneliti memberikan kuesioner kepada sebanyak 199 karyawan yang menjadi sampel penelitian dimana para karyawan tersebut bekerja di sebuah perusahaan yang dipilih oleh peneliti yakni PT. Purinusa Ekapersada. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini menunjukkan kepuasan kerja terbukti mampu untuk menjadi mediasi hubungan keadilan organisasional pada komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni

kepemimpinan transformasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

8. Darmawan & Putri (2017) dalam "*Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.*" Penelitian ini bertujuan sebagai cara untuk menguji gaya kepemimpinan terhadap organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini melibatkan 144 responden yang merupakan dosen. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja juga memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Secara keseluruhan, penelitian ini mampu membuktikan kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

9. Mohamad (2016) dalam "*Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment : A Structural Equation*

Investigation.” Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional maupun kepuasan kerja. Penelitian ini sekaligus menguji apakah kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Penelitian ini melibatkan sampel yang terdiri dari 160 karyawan pria yang menghadiri program Magister Administrasi Bisnis di beberapa lembaga pendidikan swasta di Mesir. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja umum dan organisasi komitmen. Investigasi struktural hubungan ini menunjukkan kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan dan komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

10. Dewi (2013) dalam *“Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT.*

KPM.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasional pada karyawan PT. KPM. Penelitian ini melibatkan 30 orang karyawan. peneliti menambahkan variabel bebas lainnya yakni keadilan organisasional. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja. Sementara, kepuasan kerja memberikan pengaruh pula terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional. Sehingga, kepuasan kerja memiliki peranan sebagai mediasi untuk menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

11. Yang (2012) dalam *“Transformational Leadership And Taiwanese Public Relations Practitioners’ Job Satisfaction And Organizational Commitment.”* Penelitian ini ingin mengetahui apakah ada efek dari

kepemimpinan transformasional yang berhubungan dengan kepuasan kerja maupun terhadap komitmen organisasional pada karyawan. Penelitian ini melibatkan 159 perusahaan *public relation* yang jumlahnya terdapat 600 karyawan dari hubungan masyarakat yang terpilih secara acak. Terdapat 305 kuesioner yang berhasil digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan secara keseluruhan dimensi kepemimpinan transformasional memang memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja bagi pekerja praktisi *public relation*. Selanjutnya dalam penelitian ini kepuasan kerja ditemukan sebagai mediator dari efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional praktisi PR.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, terdapat kesamaan dalam melakukan penelitian selanjutnya yakni melakukan analisis hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja menjadi mediasi. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel mediasi. Tambahan beberapa variabel lainnya yakni keadilan organisasional yang menjadi variabel bebas serta komitmen organisasional sebagai variabel yang terikat.

Tabel 2.6
Review Jurnal Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Kim & Chung (2019) <i>The Effect of Organizational Justice as Perceived by Occupational Drivers on</i>	Variabel bebas : Keadilan distributif (Price dan Mueller, 1986). Keadilan prosedural (Leventhal ,1980).	<ul style="list-style-type: none"> Kepuasan kerja memberikan bukti sebagai mediasi dari keadilan organisasional

Lanjutan Tabel 2.6

	<p><i>Traffic Accidents: Mediating Effects of Job Satisfaction.</i></p> <p>Journal of Safety Research 68 (2019) 27–32</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS</p>	<p>Keadilan interaksional (Niehoff dan Moorman, 1993)</p> <p>Variabel tergantung : Kecelakaan lalu lintas (Data kepolisian Korea dari Januari 2009 sampai April 2014)</p>	<p>baik terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural maupun keadilan interaksional yang memberikan dampak terhadap penurunan angka kecelakaan lalu lintas.</p>
2	<p>Lambert, <i>et. al.</i> (2019) <i>The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correlational Staff.</i></p> <p><i>The Social Science Journal</i>, 30, 1–9</p> <p>Alat analisis dengan :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan distributif Greenberg (1982). • Keadilan prosedural Greenberg (1982). <p>Variabel terikat: Komitmen afektif Mowday (1982).</p> <p>Variabel intervening: Kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.
3	<p>Saifi dan Shadzad (2017) <i>The Mediating Role of Jobsatisfaction in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior.</i></p> <p>Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2017, Vol. 11 (1), 125-145.</p> <p>Alat analisis: SPSS versi 16.</p>	<p>Variabel bebas: Keadilan Organisasional Niehoff dan Moorman (1993),</p> <p>Variabel Terikat: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Moorman dan Blakely (1995).</p> <p>Variabel bebas: Kepuasan Kerja Cammann, <i>et. al.</i> (1983).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat persepsi positif bagi karyawan anteseden dari keadilan organisasional terhadap OCB adalah kepuasan kerja • Kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan sebagai mediasi antara keadilan organisasional terhadap OCB.
4	<p>Suifan, <i>et. al.</i> (2017). <i>Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment.</i></p> <p>Journal of Management Development Vol. 36 No. 9, 2017 pp. 1137-1148</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas : Keadilan organisasional meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional Niehoff dan Moorman (1993). Keadilan informasional Colquitt (2001).</p> <p>Variabel terikat : Pada variabel <i>turnover-intention</i> Cammann <i>et al.</i> (1979).</p> <p>Variabel mediasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja, Lucas <i>et al.</i> (1990) • Komitmen organisasional Cook dan Wall's (1980) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan organisasional ditemukan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja • Keadilan organisasional ditemukan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover-intention</i> • Kepuasan kerja ditemukan memiliki negatif yang signifikan berpengaruh pada <i>turnover-intention</i> • Kepuasan kerja terbukti menjadi memediasi antara keadilan organisasional dan <i>turnover-intention</i> • Komitmen organisasional

Lanjutan Tabel 2.6

			<p>berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover-intention</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan organisasional memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi • Komitmen organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan <i>turnover-intention</i>
5	<p>Irawan & Sudarma (2016) <i>Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja</i>.</p> <p>Management Analysis Journal 5 (2) (2016)</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS.</p>	<p>Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan distributif Niehoff & Moorman (1993). • Keadilan prosedural Niehoff & Moorman (1993). <p>Variabel terikat: Komitmen afektif Mowday (1982) dalam Mayer (1993).</p> <p>Variabel intervening: Kepuasan kerja Luthans (2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap komitmen afektif. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. • Terdapat pengaruh keadilan distributif maupun keadilan prosedural terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi.
6	<p>Saadati, <i>et. al.</i> (2016) <i>The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>.</p> <p>Health, Spirituality and Medical Ethics-Vol.3, No.1,</p> <p>Alat analisis dengan: Content Validity Index (CVI)</p>	<p>Variabel bebas: Keadilan organisasional Rego dan Kanha.</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional Mayer dan Allen.</p> <p>Variabel Intervening: Kepuasan kerja Saneie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7	<p>Rejeki & Wulansari, (2015) <i>Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja</i>.</p>	<p>Variabel bebas: keadilan organisasional Niehoff & Moorman (1993).</p> <p>Variabel terikat: Komitmen organisasional Mowday (1982) dalam Mayer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. • Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

Lanjutan Tabel 2.6

	<p>Management Analysis Journal 4 (4) (2015)</p> <p>Alat analisis dengan: SPSS.</p>	<p>(1993).</p> <p>Variabel intervening: Kepuasan kerja Luthans (2006).</p>	<p>antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat pengaruh dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. • Kepuasan kerja terbukti mampu untuk memediasi antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.
8	<p>Darmawan & Putri, (2017). <i>Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.</i></p> <p>Akuntabilitas, 10(1), 2461–1190.</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas: Gaya kepemimpinan <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Bass dan Avolio (1994)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional <i>Three Component Organizational Commitment Questionnaire</i> oleh Allen dan Mayer (1991).</p> <p>Variabel Intervening: <i>Job Satisfaction Survey</i> oleh Spector (1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. • Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasional . • Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan komitmen organisasional dimana kepuasan kerja mampu menjadi mediasi.
9	<p>Mohamad (2016) <i>Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment : A Structural Equation Investigation.</i></p> <p>Journal of American Science 2012;8(7)</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas: Kepemimpinan transformasional <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ Form 5X) Bass dan Avolio (2000)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ) Mayer dan Allen (1996).</p> <p>Variabel Intervening: Kepuasan kerja <i>Generic Job Satisfaction Scale</i> (GJSS) Macdonald dan MacIntyre (1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. • Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional . • Gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan komitmen organisasional dimana kepuasan kerja mampu menjadi mediasi.

Lanjutan Tabel 2.6

10	<p>Dewi, (2013) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen organisasi Pada PT. KPM.</i></p> <p>Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, 116 No. 2, Agustus 2013</p> <p>Alat analisis dengan : SEM</p>	<p>Variabel bebas: Gaya kepemimpinan Transformasional Bass dan Avolio (1991)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional Mayer dan Allen (1991).</p> <p>Variabel Intervening: <i>Job Satisfaction Survey</i> oleh Spector Cellucci dan Devries (1978)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja memberikan pengaruh pula terhadap komitmen organisasional . • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional .
11	<p>Yang, (2012) <i>Transformational Leadership And Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction And Organizational Commitment.</i></p> <p>Social Behaviour and Personality, 2012, 40(1), 31-46</p> <p>Alat analisis dengan : SPSS</p>	<p>Variabel bebas: Kepemimpinan transformasional <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) Bass dan Avolio (1994)</p> <p>Variabel terikat : Komitmen organisasional <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ) Porter et al. (1974).</p> <p>Variabel Intervening: Kepuasan kerja <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ) Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan. • Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terhadap komitmen organisasional • Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator dari efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional praktisi PR

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Penelitian ini menggunakan 11 buah jurnal yang dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui ada atau tidaknya keterkaitan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional maupun sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Dari analisis yang ditemukan, terdapat 6 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dimana kepuasan kerja memediasi antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen

organisasional (Kim & Chung, 2019; Lambert, *et. al.*, 2019; Suifan, *et. al.* 2017; Irawan & Sudarma, 2016; Saadati, *et. al.*, 2016; Rejeki & Wulansari, 2015) dan 1 jurnal lainnya yang tidak terbukti menunjukkan kepuasan kerja menjadi mediasi (Saifi & Shahzad, 2017). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepuasan kerja sebagai mediasi.

Selanjutnya terdapat 3 jurnal yang menunjukkan adanya hubungan yang memiliki pengaruh positif dimana kepuasan kerja memediasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Mohamad, 2016; Yang; 2012 dan Darmawan & Putri, 2017) dan 1 jurnal lainnya yang tidak terbukti menunjukkan kepuasan kerja menjadi mediasi dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Dewi, 2013). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. Berdasarkan adanya hasil temuan *gap* penelitian terdahulu, maka selanjutnya peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan merujuk teori dari Weiss, *et. al.* (1967).

Selain hubungan antar variabel, peneliti juga meringkas teori yang digunakan oleh masing-masing jurnal dalam penelitian terdahulu. Teori tersebut nantinya akan menjadi sebagai acuan dalam pemilihan teori yang akan digunakan sebagai variabel penelitian. Berikut ini ringkasan tentang

teori dari setiap variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 2.7
Teori Rujukan Keadilan Organisasional

Peneliti	Tokoh Teori	Dimensi	Teori yang selanjutnya digunakan
Bayarçelik & Findikli (2016)	Moorman dan Niehoff (1993)	1. Keadilan distributif. 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	Niehoff & Moorman (1993). Keadilan distributif. Keadilan prosedural. Keadilan Interaksional.
Zainalipour, <i>et. al.</i> (2010)			
Ajala (2017)	Niehoff dan Moorman (1993)	1. Keadilan distributif. 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	
Saifi dan Shadzad (2017)			
Irawan, <i>et. al.</i> (2016)			
Kashif, <i>et. al.</i> (2016)			
Rejeki & Wulansari (2015)			
Lothfi & Pour (2013)			
Dundar & Tabancali (2012)			
Imani (2012)			
Mccain, <i>et. al.</i> (2010)	Baker <i>et al.</i> , (2006) Niehoff dan Moorman (1993)	1. Keadilan distributif. 2. Keadilan prosedural	
Afridi & Baloch (2018)	Mueller (1986) dan Niehoff dan Moorman (1993)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	
Qureshi, <i>et. al.</i> (2016)	Price dan Mueller (1986) Saylor dan Wreight (1992) serta Tang dan Sarsfield-Badwin, 1996).	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	
Lambert, <i>et. al.</i> (2007)			
Rahman, <i>et. al.</i> (2016)	Price dan Muller (1986) McFarlin dan Sweeney (1992)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	
Kim & Chung (2019)	Price dan Mueller (1986) Leventhal (1980) Niehoff dan Moorman (1993)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	
Suifan, <i>et. al.</i> (2017)	Niehoff dan Moorman (1993) Colquitt (2001).	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional 4. Keadilan informasional	
Li, <i>et. al.</i> (2017)	Colquitt (2001)	1. Keadilan interaksional	
Zeinabadi & Salehi (2011)	Colquitt, <i>et. al.</i> , (2001)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interpersonal 4. Keadilan informasional	
Hao, <i>et. al.</i> (2010)			
Rahman, <i>et. al.</i> (2016)	Cropanzano (2007)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	

Lanjutan Tabel 2.7

		3. Keadilan interaksional	
Mahboob (2017)	Moorman (2009)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	
Buluc & Gunes (2017)	Hoy dan Tarter (2004)	1. Keadilan distributif	
Suliman & Kathairi (2013)	Bies dan Moag (1986)	1. Keadilan interaksional	
Cheah, <i>et. al.</i> (2016)	Greenberg dan Baron (2003)	1. Keadilan distributif	
Lambert, <i>et. al.</i> (2019)	Greenberg (1982).	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	
Gumusluoglu, <i>et. al.</i> (2013)	Lamertz (2002) Moorman (1991)	1. Keadilan prosedural 2. Keadilan interaksional	
Saadati, <i>et. al.</i> (2016)	Rego dan Kanha (2006)	1. Keadilan distributif promosi 2. Keadilan distributif fungsional 3. Keadilan prosedural 4. Keadilan interaksional 5. Keadilan informasi	

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Berdasarkan teori rujukan mengenai keadilan organisasional dari penelitian terdahulu, maka teori keadilan organisasional yang digunakan pada penelitian ini adalah teori keadilan organisasional milik Moorman dan Niehoff (1993). Variabel keadilan organisasional memiliki tiga dimensi diantaranya keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional. Peneliti memilih teori dari Moorman dan Niehoff (1993) dikarenakan paling banyak digunakan oleh para peneliti pada penelitian terdahulu yang telah di *review* oleh penulis.

Tabel 2.8
Teori Rujukan Kepemimpinan Transformasional

Peneliti	Tokoh Teori	Dimensi	Teori yang selanjutnya digunakan
Dewi (2013)	Bass dan Avolio (1991)	1. <i>Idealized</i> 2. <i>Individualized</i> 3. <i>Inspirational</i> 4. <i>Intellectual</i>	Bass dan Avolio (2000)
Jung (2012)	Bass dan Avolio (1994)	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Motivasi inspirasional. Stimulasi intelektual.
Darmawan & Putri (2017)			

Lanjutan Tabel 2.8

Gumusluoglu, <i>et. al.</i> (2013)	Bass & Avolio (1995)	1. Pengaruh ideal 2. Pertimbangan individual 3. Motivasi inspirasional 4. Stimulasi intelektual	Pertimbangan individu. Perilaku pengaruh ideal.
Munir, <i>et. al.</i> (2012)			
Saleem (2015)	Bass & Avolio (1997)	<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	
Farahani (2011)			
Mohamad (2016)	Bass dan Avolio (2000)	<i>Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	
Long, <i>et. al.</i> (2014)		1. Motivasi inspirasional 2. Stimulasi intelektual 3. Pertimbangan individual 4. Perilaku pengaruh ideal	
Braun, <i>et. al.</i> (2013)			
Boamah, <i>et. al.</i> (2018)	Avolio & Bass (2004)	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire-5X Short Rater</i> 1. Pengaruh ideal - atribut 2. Pengaruh ideal - perilaku 3. Pertimbangan individual 4. Motivasi inspirasional 5. Stimulasi intelektual.	
Porter (2015)	Kauzes dan Poner (2013)	1. Membuat model jalan 2. Menginspirasi visi bersama 3. Menantang proses 4. Memungkinkan orang lain untuk bertindak 5. Mendorong hati.	
Selamat, <i>et. al.</i> (2013)	Leithwood (1997)	<i>The Nature of School Leadership Survey</i> 1. Mengembangkan visi bersama untuk sekolah 2. Membangun konsensus tentang tujuan dan prioritas sekolah 3. Memegang harapan kinerja tinggi 4. Model perilaku 5. Memberikan dukungan individual 6. Memberikan stimulasi intelektual 7. Memperkuat budaya sekolah 8. Membangun struktur kolaboratif	
Ling, <i>et. al.</i> (2013)	Bass dan Rigglo (2006)	1. Pengaruh ideal 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual.	

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019

Berdasarkan teori rujukan mengenai kepemimpinan transformasional dari penelitian terdahulu, maka teori kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian ini adalah teori keadilan organisasional milik Bass dan Avolio (2000). Variabel kepemimpinan

transformatif memiliki empat dimensi diantaranya motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan perilaku pengaruh ideal. Peneliti memilih teori dari Bass dan Avolio (2000) dikarenakan paling banyak digunakan oleh para peneliti pada penelitian terdahulu yang telah di review oleh penulis.

Tabel 2.9
Teori Rujukan Kepuasan Kerja

Peneliti	Tokoh	Teori	Teori yang selanjutnya digunakan
Imani (2012)	Vismeh (2005)		Weiss, et.al. (1967) Kepuasan intrinsik. Kepuasan ekstrinsik. Kepuasan secara general.
Dundar & Tabancali (2012)	Balci (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job and job specifications</i> 2. <i>Wage</i> 3. <i>Development potentialities</i> 4. <i>Working conditions</i> 5. <i>Interpersonal relations</i> 6. <i>Organizational environment</i> 	
Lothfi & Pour (2013)	Spector (1997)	1. <i>Pay</i>	
Saleem (2015)		2. <i>Promotion</i>	
Darmawan & Putri (2017)		3. <i>Supervisor</i>	
Saifi dan Shadzad (2017)	Cammann, Fichman, et. al. (1983)	4. <i>Marginal benefit,</i>	
Hao, et. al. (2010)		5. <i>Contingent reward</i>	
Mccain, et. al. (2010)	Spector (1985) dan Roman & Munuera (2005)	6. <i>Areas of activity</i>	
		7. <i>Colleagues</i>	
		8. <i>Nature of work</i>	
Afridi & Baloch (2018)	Fernandes dan Awamleh (2006)	9. <i>Communication</i>	
Ajala (2017)		1. Kepuasan kerja secara umum	
Kashif, Aijaz, & Mahmood (2016)		2. Pendapat di tempat kerja	
		3. Kepuasan kerja terhadap orang lain dengan pekerjaan yang sama	
	4. Kepuasan atas pengakuan dari		

Lanjutan Tabel 2.9

		<p>prestasi yang diterima</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Membandingkan pekerjaan serupa dengan organisasi lain 6. Hubungan dengan atasan secara keseluruhan terhadap bawahan 7. Pengawasan karyawan oleh atasan 	
Rahman, <i>et. al.</i> (2016)	Luthan (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Atasan 5. Rekan Kerja 	
Mahboob (2017)	Gay et, al (1971)		
Zainalipour, <i>et. al.</i> (2010)	Ivancevich dan Matteson (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supervision</i> 2. <i>Co-worker</i> 3. <i>Pay</i> 4. <i>Promotion</i> 5. <i>Nature of job.</i> 	
Boamah, <i>et. al.</i> (2018)	Hackman and Oldam (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 	
Munir, <i>et. al.</i> (2012)	Smith, Kendall dan Hulin (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja 2. Pembayaran 3. Pengawasan 4. Promosi 5. Rekan kerja. 	
Braun, <i>et. al.</i> (2013)	Neuberger & Allerbeck (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap atasan 2. Tugas yang didapati karyawan tersebut 3. Kondisi dari kerja 4. Adanya dukungan karir profesional seseorang 5. Kepuasan kerja secara umum lainnya. 	
Bayarçelik & Findikli (2016)	Weiss, Dawin, England dan Loftquist (1967)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan intrinsik 2. Kepuasan ekstrinsik 3. Kepuasan secara general 	
Long, <i>et. al.</i> (2014)			
Jung (2012)			
Zeinabadi & Salehi (2011)			
Zeinabadi (2010)			
Lambert, <i>et. al.</i> (2019)	Brayfield dan Rothe (1951)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan biasanya menarik untuk tidak membuat bosan 2. Setiap hari antusias dengan pekerjaan 3. Pekerjaan lebih menarik daripada yang lain yang bisa didapatkan 4. Kenikmatan nyata dalam pekerjaan 5. Lebih bahagia dalam pekerjaan daripada kebanyakan orang lain 6. Cukup puas dengan pekerjaan sekarang 7. Puas dengan pekerjaan saat ini 8. Lebih menyukai pekerjaannya 	
Qureshi, <i>et. al.</i> (2016)			

Lanjutan Tabel 2.9

		<p>daripada yang rata-rata dilakukan pekerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Pekerjaan seperti hobi 10. Teman-teman lebih tertarik pada pekerjaan mereka 11. Pekerjaannya memiliki kebijakan promosi yang adil (tidak memihak) 12. Menikmati pekerjaan lebih dari waktu luang 13. Sering kali memaksa diri untuk pergi bekerja 14. Menganggap pekerjaan agak tifaik menyenangkan 15. Kecewa mengambil pekerjaan tersebut 16. Pekerjaan cukup menarik 17. Setiap hari kerja sepertinya tidak akan pernah berakhir 18. Dibayar cukup untuk pekerjaan yang dilakukan 19. Sering bosan dengan pekerjaannya 20. Pasti tidak menyukai pekerjaannya 	
Ismail (2014)	Ahmad (2012), Elizabeth & Zakkariya (2015) dan Jacob (2010). Patrick (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan intrinsik 2. Kepuasan eksternal 	
Altinoz, <i>et. al.</i> (2012)	Hackman dan Oldham (1975)		
Gangai & Agrawal (2015)	PMW associates 232 West Avenida Gaviota San Clemente, California		
Zehir, <i>et. al.</i> (2012)	Schwepker (2001)		
Salehi & Gholtash (2011)	Blazer (2000)		
Yucel & Bektas (2012)	Spector (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion opportunities</i> 3. <i>Supervision</i> 4. <i>Finge benefit,</i> 5. <i>Contingent rewards</i> 6. <i>Operating procedures</i> 7. <i>Coworkers</i> 8. <i>Nature of work</i> 9. <i>Communication</i> 	
Saadati, <i>et. al.</i> (2016)	Seneie		
Rejeki & Wulansari (2015)	Luthans (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Atasan 	
Irawan, <i>et. al.</i> (2016)			

Lanjutan Tabel 2.9

		5. Rekan Kerja	
Kim & Chung (2019)	Camman, Fichmanm Jenkins & Klesh (1979)		
Suifan, <i>et. al.</i> (2017)	Lucas <i>et al.</i> (1990)		
Mohamad (2016)	Macdonald dan MacIntyre (1997)		
Dewi (2013)	Cellucci dan Devries (1978)		

Sumber: Data sekunder diolah pada tahun 2019.

Berdasarkan teori rujukan mengenai kepuasan kerja dari penelitian terdahulu, maka teori kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah teori keadilan organisasional milik Weiss, *et.al.* (1967). Variabel kepuasan kerja memiliki tiga dimensi diantaranya kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan general. Peneliti memilih teori dari Weiss, *et.al.* (1967) dikarenakan mayoritas paling banyak digunakan oleh para peneliti pada penelitian terdahulu yang telah di review oleh penulis.

Tabel 2.10
Teori Rujukan Komitmen Organisasional

Peneliti	Tokoh	Teori	Teori yang selanjutnya digunakan
Qureshi, <i>et. al.</i> (2016)	Mueller et al., (1982)		Allen & Mayer (1991) <i>Affective commitment. Normative commitment. Continuance commitment.</i>
Lambert, <i>et. al.</i> (2019)	Mowday (1982)	1. Afektif organisasional	
Irawan, <i>et. al.</i> (2016)			
Rahman, <i>et. al.</i> (2016)			
Rejeki & Wulansari (2015)			
Lambert, <i>et. al.</i> (2007)			
Buluc & Gunes (2017)			
Zeinabadi & Salehi (2011)	Mowdey (1979)		
Zeinabadi (2010)			
Yucel & Bektas (2012)			
Li, <i>et. al.</i> (2017)	Allen dan Mayer (1991)	1. <i>Affective commitment</i> 2. <i>Normative Commitment</i> 3. <i>Continuance Commitment</i>	
Darmawan & Putri (2017)			
Cheah, <i>et. al.</i> (2016)			
Saadati, <i>et. al.</i> (2016)			
Gangai & Agrawal (2015)			
Dewi (2013)			
Suliman & Kathairi, (2013)			

Lanjutan Tabel 2.10

Zehir, <i>et. al.</i> (2012)			
Farahani, (2011)			
Salehi & Gholtash (2011)			
Porter & Ed (2015)	Mayer dan Allen (2004)	1. Komitmen afektif 2. Komitmen normatif 3. Komitmen berkelanjutan	
Selamat, <i>et. al.</i> (2013)	Mayer, Allen dan Smith (1993)		
Gumusluoglu, <i>et. al.</i> (2013)			
Altinoz, <i>et. al.</i> (2012)			
Ling, <i>et. al.</i> (2013)	Dannetta (2002)	1. Komitmen terhadap organisasi 2. Komitmen menuju profesi mengajar 3. Komitmen terhadap pembelajaran siswa	
Ismail (2014)	Appelbaum (2013), Elizabeth & Zakkariya (2015) serta Nick (2012)		
Suifan, <i>et. al.</i> (2017)	Cook dan Wall's (1980)		
Mohamad (2016)	Allen dan Mayer (1996)		
Jung (2012)	Porter et al. (1974).		

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2019

Berdasarkan teori rujukan mengenai komitmen organisasional dari penelitian terdahulu, maka teori komitmen organisasional yang digunakan pada penelitian ini adalah teori keadilan organisasional milik Allen dan Mayer (1991). Variabel komitmen organisasional memiliki tiga dimensi diantaranya *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*. Peneliti memilih teori dari Allen dan Mayer (1991) dikarenakan mayoritas paling banyak digunakan oleh para peneliti pada penelitian terdahulu yang telah di review oleh penulis.

Berdasarkan dari adanya rujukan teori penelitian terdahulu itulah penelitian ini dapat menentukan teori yang akan digunakan. Pada variabel bebas, penelitian ini memfokuskan kepada dua variabel yakni keadilan

organisasional dan kepemimpinan transformasional. Keadilan organisasional teori yang digunakan merujuk pada Niehoff dan Moorman (1993). Keadilan organisasional mencakup tiga dimensi yakni adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Selanjutnya, adapun pada variabel kepemimpinan transformasional akan merujuk pada teori dari Bass dan Avolio (2000) yang mencakup adanya dimensi motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan perilaku pengaruh ideal.

Rujukan dari berbagai teori pada pengolahan data sekunder membuat peneliti juga dimudahkan untuk menentukan teori yang digunakan pada variabel terikat. Komitmen organisasional merupakan variabel terikat pada penelitian ini yang merujuk pada teori Mayer dan Allen (1991) dimana dimensi dari teori ini sendiri mencakup adanya komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

Dilihat dari berbagai penjelasan diatas, berdasarkan variabel bebas yakni keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional serta adanya variabel terikat yakni komitmen organisasional, penelitian ini menentukan adanya variabel mediasi diantara kedua variabel bebas maupun terikat. Variabel mediasi yang dipilih peneliti yakni kepuasan kerja. Pada variabel kepuasan kerja merujuk pada teori Wiess, *et. al.* (1967) dimana terdapat tiga dimensi yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan general.

Penelitian ini sendiri kedepannya memiliki perbedaan dari berbagai penelitian terdahulu. Adapun letak perbedaan dari penelitian terdahulu pada penelitian ini yakni berdasarkan pemilihan dari lokasi serta subjek yang akan diteliti. Rancangan penelitian ini sendiri ditujukan terhadap para guru dari Yayasan Bina Anak Sholeh yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Dikarenakan sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia (Rivai & Sagala, 2013). Istilah manajemen memiliki arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya kemampuan dari perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya manusia.

Sementara menurut Snell dan Bohlander (2013) manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* diartikan sebagai sebuah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari proses manajemen dimana mengungkapkan MSDM sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai kemampuan dari sebuah organisasi dalam memperoleh serta mengelola aset dari sumber daya manusia termasuk dalam hal menilai dan memberikan kompensasi pada karyawan sebagai proses untuk mencapai hal-hal yang berhubungan dengan keadilan guna mencapai tujuan dari organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen SDM

Proses untuk mengelolah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tentu saja tidak terlepas dari yang namanya sebuah landasan dari kegunaan dalam penerapannya. Manajemen sumber daya manusia turut memiliki beberapa fungsi yang dikemukakan dari berbagai para ahli. Berikut ini merupakan pendapat dari beberapa ahli yang menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dikatakan sangatlah penting dengan beberapa alasan yang dikemukakan oleh Robbins & Coutler (2010):

- a. Pertama, MSDM bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif. MSDM yang berorientasi manusia

memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul. Ketika perusahaan telah mengutamakan untuk menentukan adanya standar sumber daya dari pekerjanya, maka perusahaan berupaya pula untuk mengatur dalam memelihara kesejahteraan karyawannya.

- b. Kedua, MSDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan manajer harus merubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra. MSDM berperan untuk mengatur situasi yang kondusif agar terjalinnya komunikasi yang baik dan saling menghargai atas hasil pekerjaan antar satu karyawan dengan karyawan lainnya.
- c. Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan setiap orang yang bekerja pada organisasi merupakan aset yang penting agar berjalannya kegiatan organisasi.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia lainnya dikemukakan oleh Rivai dan Sagala (2013) mencakup adanya fungsi manajerial dan fungsi operasional yaitu :

- a. Fungsi Manajerial
 1. Perencanaan (*planning*), merupakan adanya peranan dari seorang manajer untuk menentukan adanya standar – standar dalam

membuat aturan, rangkaian prosedur dalam menyusun rencana – rencana serta mencoba untuk menentukan prediksi dari perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.

2. Pengorganisasian (*organizing*), merupakan cara seorang manajer dalam memberikan tugas secara spesifik terhadap karyawannya termasuk menentukan divisi – divisi apa yang dibutuhkan organisasi termasuk bagaimana proses menentukan jalur wewenang dan komunikasi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang berada di lini bawah.
3. Pengarahan (*directing*), merupakan sebuah proses dalam menentukan tipe karyawan seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi yang dilanjutkan kepada tahap merekrut karyawan, memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria dibutuhkan organisasi dan diakhiri dengan adanya kesepakatan dari kontrak kerja dalam menetapkan standar dari prestasi. Selanjutnya dalam masa bekerja, manajer tentu saja berfungsi memberikan kompensasi pada karyawan, mengevaluasi prestasi yang telah diberikan karyawan terhadap organisasinya bahkan untuk memajukan organisasi tersebut, para manajer memberikan kesempatan karyawan untuk melatih dan mengembangkan karyawan guna menjaga karyawan sebagai aset organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*), merupakan peranan dari seorang manajer dalam menentukan atas standar kualitas atau adanya

tingkat produksi serta proses dalam melihat berbagai prestasi yang akan dicapai untuk dibandingkan dengan standar yang dibuat.

b. Fungsi Operasional

1. Pengadaan tenaga kerja (SDM), hal ini berkaitan dengan peranan seorang manajer untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja bagi organisasi.
2. Pengembangan, hal ini berkaitan dengan adanya evaluasi terhadap karyawan yang membutuhkan peningkatan keahlian serta pengembangan kemampuan dari para karyawan yang akan memberikan dampak untuk memajukan organisasi.
3. Kompensasi, hal ini merupakan peranan manajer dalam proses mengatur pemberian gaji dari para karyawan.
4. Pengintegrasian, hal ini merupakan upaya untuk saling membangun pola komunikasi yang baik antar divisi yang terdapat di organisasi sehingga dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Pemeliharaan, hal ini berkaitan dengan bagaimana peran manajer menentukan langkah untuk memelihara sumber daya manusia di organisasi.
6. Pemutusan hubungan kerja, hal ini berkaitan dengan adanya mekanisme yang dibuat sebagai prosedur ketika karyawan ingin berhenti dari pekerjaannya.

Sementara itu, Dessler (2015) menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia melalui adanya rangkaian aktivitas spesifik yang

terlibat setiap fungsinya. Dassler (2015) menambahkan *leadership* (kepemimpinan) sebagai melengkapi fungsi manajemen pada umumnya yakni *planning, leading, organizing* dan *controlling* (PLOC). Fungsi manajemen yang dimaksud sebagai berikut:

a. Perencanaan

Menetapkan sasaran dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan.

b. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

c. Penyusunan staf

Menentukan tipe yang harus Anda pekerjakan; merekrut karyawan prospektif; memilih karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan; menetapkan standar kinerja; mengevaluasi kinerja; menasihati karyawan; memberikan kompensasi kepada karyawan.

d. Kepemimpinan

Meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan; menegakkan moral; memotivasi bawahan.

e. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan

dengan standar – standar ini, mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

Kesuluruhan fungsi dari manajemen sumber daya manusia berguna sebagai suatu langkah cara agar segala aktifitas didalam menjalankan kegiatan di perusahaan dapat dilaksanakan dengan semaksimal mungkin guna menggapai visi dari perusahaan.

2.2.1.3 Langkah Perencanaan Strategis SDM

Strategi sumber daya manusia menurut Rivai & Sagala (2013) merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategi yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi, dan lebih fleksibel.

Adapun langkah-langkah perencanaan strategis sumber daya manusia menurut Rivai & Sagala (2013:79) banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal. Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan?

- Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
- b. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan? Bagaimana dengan suplai SDM? Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan di kemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkah diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan memengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
 - c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul disini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangai perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?
 - d. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentu target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?
 - e. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan disini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

Bagi Snell dan Bohlander (2013), perencanaan strategis melibatkan serangkaian prosedur untuk membuat keputusan tentang tujuan dan strategi jangka panjang organisasi, sedangkan perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang bertujuan membantu manajer mengarahkan sumber daya manusia mereka seefektif mungkin, dimana dan kapan mereka dibutuhkan, untuk mencapai tujuan organisasi. Snell dan Bohlander (2013) berpendapat manajemen sumber daya manusia strategis menggabungkan perencanaan strategis dan perencanaan SDM. Terdapat

enam langkah perencanaan strategis manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut:

a. Langkah Satu: Misi, Visi dan Nilai

Langkah pertama dalam perencanaan strategis adalah membangun misi, visi dan nilai organisasi. Misi adalah tujuan dasar organisasi, serta cakupan operasinya. Visi strategis adalah sebuah pernyataan tentang dimana perusahaan berada serta arah jangka panjang perusahaan dan tujuan strategis. Nilai inti organisasi adalah keyakinan yang kuat dan prinsip-prinsip yang digunakan sebagai dasar untuk keputusannya.

b. Langkah Dua: Analisis Lingkungan

Perubahan lingkungan eksternal memiliki dampak langsung terhadap jalannya organisasi dan orang-orang yang dikelola. Perubahan mewakili peluang, dan ancaman nyata terhadap organisasi. Terdapat enam masalah eksternal, antara lain faktor ekonomi dan perkembangan informasi, industri dan kecenderungan kompetitif, perubahan teknologi, masalah pemerintah dan legislatif, kepentingan sosial, demografis dan kecenderungan pasar tenaga kerja.

c. Langkah Tiga: Analisis Internal

Analisis internal diperlukan untuk membuat keputusan strategis dengan keahlian organisasi dan sumber daya serta tingkat kinerja.

1) Tiga Cs

Capabilities, Composition dan Culturei: Analisis internal fokus pada tiga Cs yaitu *capabilities, compositions* dan *corporate culture*.

2) Perkiraan

Manajer harus memperkirakan secara berkelanjutan kebutuhan dan kapabilitas perusahaan di masa mendatang untuk melakukan pekerjaan yang efektif pada perencanaan strategis.

3) Menilai kesiapan *Human Capital* Perusahaan

Saat perusahaan menilai permintaan dan persediaan untuk keahlian, bakat, dan pengetahuan karyawan, hal ini bisa dimulai dengan kesiapan *human capital*-nya.

d. Langkah Empat: Merumuskan Strategi

Setelah manajer menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dari perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal, mereka memiliki informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan perusahaan, bisnis dan strategi SDM bagi organisasi. Beberapa jenis strategi antara lain strategi perusahaan, strategi bisnis dan strategi fungsional.

e. Langkah Lima: Implementasi Strategis

Sebuah rencana harus diimplementasikan secara efektif. Kebanyakan organisasi memberikan perhatian khusus terhadap proses implementasi dan pelaksanaan. Terhadap kerangka kerja 7S yang merupakan instrume manajemen SDM dalam mengimolementasikan

strategi, diantaranya *Hard-S (strategy, structure dan system)* dan *(style, skills, staff dan shared values)*.

f. Langkah Enam: Evaluasi dan Penilaian

Perencanaan adalah siklus dan evaluasi ditempatkan pada akhir untuk menyediakan informasi perusahaan untuk siklus berikutnya dalam proses perencanaan. Beberapa langkah evaluasi diantaranya evaluasi dan penilaian dari masalah, mengukur keselarasan strategis perusahaan, dan memastikan fleksibilitas strategis untuk masa depan.

Kondisi organisasi perencanaan strategi adalah sebuah siklus yang selalu diakhiri dengan adanya evaluasi. Evaluasi tersebut akan memberikan manfaat untuk memberikan informasi yang akan diperlukan oleh perusahaan dimana hal tersebut selanjutnya akan menjadi proses perencanaan strategis.

2.2.2 Keadilan Organisasional

2.2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional menurut Cropanzano, *et. al.* (2007) adalah tanggapan seseorang mengenai kelayakan moral tentang bagaimana seharusnya individu diperlakukan di dalam organisasi.

Kadilan organisasional ini kemukakan oleh Greenberg (1987) diartikan sebagai adanya persepsi dari karyawan dalam merasakan keadilan yang terjadi di dalam organisasi. Keadilan ini menunjukkan adanya dedikasi dan aksi dari pihak manajemen terhadap karyawan melalui adanya moral yang baik melalui standar etika, agama atau

hukum. Persepsi mengenai sesuatu rasa adil atau tidak adil bagi karyawan sangatlah penting. Ini akan mempengaruhi perilaku dari karyawan yakni keinginan untuk keluar dari pekerjaan, kepuasan kerja karyawan, komitmen terhadap pekerjaan dan keterlibatan dalam bekerja. Rasa adil bagi organisasi sendiri akan berdampak terhadap bagaimana karyawan menerima keadilan secara baik yang akan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi dan menjadi hal yang sukses berkat adanya rasa percaya antara yang memberikan pekerjaan dan karyawan itu sendiri, terciptanya kerja sama tim, serta mengarah pada tingkatan dimana karyawan ada rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya dan mengurangi terjadinya konflik antara pimpinan dan karyawan.

Selanjutnya keadilan organisasional dijelaskan Moorman (1991) sebagai rangkaian cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara dimana penentuan ini mempengaruhi variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Secara keseluruhan, keadilan organisasional merupakan sebuah keadaan yang memunculkan adanya penilaian dari karyawan organisasi telah memberikan beban tanggung jawab pekerjaan maupun dari segi imbalan secara adil terhadap apa yang dikerjakan oleh para karyawan yang ada di perusahaan tersebut bahkan karyawan dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan sehingga karyawan akan merasakan puas dan organisasi mampu untuk menciptakan adanya komitmen

organisasional dari karyawan apabila telah diberikan perlakuan secara adil.

2.2.2.2 Teori Keadilan Organisasional

Banyaknya penelitian yang telah dilaksanakan mengenai keadilan organisasional sehingga memberikan adanya penjelasan secara rinci terkait teori yang digunakan dari masing – masing dimensi keadilan organisasional. Adapun dimensi dari keadilan dapat diberlakukan antara karyawan dari atasannya yang dilihat berdasarkan penegakan atas peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Penjelasan Colquitt (2001) mengenai keadilan organisasional memfokuskan terhadap tiga hal, pertama mengenai keadilan distributif sebagai keadilan atas hasil, kedua yakni keadilan prosedural sebagai keadilan atas dimensi proses atau peraturan, dan yang terakhir yaitu keadilan interaksional sebagai keadilan atas interaksi yang diberikan atasan terhadap bawahan

Penjelasan utama yakni adanya keadilan organisasional yang berkaitan dengan keadilan distributif merujuk pada teori *equity* oleh Adam (1965) ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil, maka para karyawan akan merasa termotivasi. Sehingga, motivasi akan menunjukkan adanya perilaku dan etika yang positif di dalam pekerjaan. Sebaliknya, ketika karyawan diperlakukan tidak adil maka tidak akan ada muncul motivasi dari karyawan sehingga memunculkan perilaku dan etika yang negatif (*miss behaviour*). Seorang karyawan merasakan adil ketika gaji yang diberikan sesuai, adanya penghargaan atas pekerjaan, diberikan

kesempatan untuk mengembangkan diri melalui training, adanya rasa puas dan pemberian keamanan yang mana semua itu akan mereka bandingkan terhadap yang diterima oleh karyawan lainnya.

Teori dari Adam ini menyarankan cara untuk menentukan apakah suatu hasil adil adalah dengan menghitung rasio kontribusi atau “*input*” seseorang dengan hasil seseorang dan kemudian membandingkan rasion tersebut dengan perbandingan dari orang lain. Ketidakadilan distributif juga dipengaruhi terhadap *input – output* yang menjelaskan adanya ketidakadilan negatif (*negative inequity*) dan ketidakadilan positif (*positive inequity*). Keadilan negatif merupakan perbandingan dimana orang lain menerima hasil yang lebih besar atas masukan yang serupa. Keadilan positif merupakan perbandingan dimana orang lain menerima hasil yang lebih sedikit atas masukan yang serupa. Sehingga, keadaan situasi yang adil itu dirasakan ketika perbandingan yang diterima oleh orang lain dan yang didapatkan diri sendiri sebanding terhadap masukan yang serupa.

Pada teori keadilan prosedural, awal mulanya teori dicetus oleh Thibaut dan Walker (1975) menjelaskan berdasarkan dari sudut pandang hukum yang menyatakan pihak yang berselisih memandang prosedur itu adil jika mereka merasa mereka memiliki kontrol proses. Selanjutnya teori ini diperluas oleh Leventhal (1980) yang menjelaskan keadilan prosedural haruslah konsisten, tidak bias, akurat, mekanisme yang baik, terstandar etika dan koreksi.

Selanjutnya teori dari keadilan interaksional di jelaskan oleh Bies dan Moag (1986) pentingnya kualitas perawatan dari hubungan individu karyawan ketika menerima prosedur yang dilaksanakan. Keadilan interaksional ini selanjutnya berkembang menjadi dua penilaian yang dijelaskan oleh Greenberg (1990) yakni adanya keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan interpersonal mencerminkan sejauh mana orang diperlakukan dengan sopan, bermartabat, dan rasa hormat oleh pihak berwenang atau pihak ketiga yang terlibat dalam melaksanakan prosedur atau menentukan hasil. Selanjutnya keadilan informasi berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang – orang yang menyampaikan tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan secara tertentu.

Berdasarkan dari teori keadilan, Robbins dan Judge (2015) menyatakan ada beberapa hal yang dapat terjadi jika ketidakadilan terjadi dalam sebuah organisasi. Hal – hal tersebut antara lain:

1. Mengubah *input*, hal ini merupakan adanya sikap dari karyawan ketika diberikan upah yang rendah akan bekerja dengan sedikit upaya. Namun, ketika karyawan tersebut diberikan upah yang tinggi, karyawan tersebut akan bekerja dengan upaya yang lebih).
2. Mengubah hasil, hal ini berhubungan ketika karyawan yang berkerja mampu untuk meningkatkan jumlah produksi lalu karyawan tersebut akan memiliki upah yang meningkat meskipun produksi yang dihasilkan dengan mutu yang lebih rendah.

3. Mengubah persepsi sendiri, hal ini cenderung diakibatkan dengan memandang hasil kerja orang lain jauh lebih rendah dari pada diri sendiri sehingga menyebabkan ketidakadilan terjadi.
4. Mengubah persepsi orang lain, hal ini merupakan perasaan terhadap penilai hasil kerja dari orang lain diluar ekspektasi yang diharapkan sehingga cenderung karyawan lain untuk mengkritisi.
5. Pilihlah pembicara yang berbeda, hal ini merupakan penilaian dalam memberikan perbandingan terhadap apa yang telah didapatkan oleh orang lain dan merasa apa yang telah dilakukannya sejauh ini adalah yang terbaik.
6. Meninggalkan bidang, hal ini merupakan pilihan terakhir ketika karyawan tidak mendapatkan kedilan di organisasinya sehingga membuat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Jadi, teori dari keadilan organisasional menyatakan perbandingan individual mengenai *input* (usaha, pengalaman, pendidikan) dan hasil kerja dari karyawan dan berespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

2.2.2.3 Dimensi Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional telah banyak mengalami perkembangan bagi para peneliti terdahulu. Keadilan organisasional memiliki dimensi yang dijelaskan oleh Colquitt (2001) sebagai berikut:

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif adalah rasa adil yang muncul akibat adanya distribusi dari sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Hal ini

menunjukkan adanya rasa keadilan dalam pemberian berupa uang (gaji) atau penghargaan sebagai bonus terhadap karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya atau mampu mencapai target pencapaian kinerja

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan yang menyatakan adanya rasa keadilan yang diterapkan dari adanya kebijakan manajemen dan prosedur yang sesuai dengan regulasi dimana hal ini merupakan sebuah proses yang mengarah pada sebuah hasil keputusan.

3. Keadilan interaksional

Interactional justice adalah reaksi yang dimunculkan dari karyawan terhadap sebuah hasil dari pengambilan keputusan. Keadilan ini dinilai berdasarkan keadilan yang dimunculkan yang dipengaruhi atas interpersonal dan persepsi yang diterima berdasarkan perlakuan yang didapatkan.

Pendapat lainnya mengenai dimensi keadilan organisasional dijelaskan oleh Greenberg (2011) yakni:

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif dianggap sebagai bentuk keadilan yang terjadi di dalam organisasi yang berfokus pada keyakinan dari karyawan dirinya telah menerima hasil yang adil terkait pekerjaan yang bernilai tinggi misalnya gaji, pengakuan dan lain sebagainya.

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural merupakan adanya persepsi dari anggota tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang akan karyawan terima.

3. Keadilan interpersonal

Keadilan interpersonal merupakan persepsi adil dari karyawan mengenai keadaan dimana karyawan tersebut diperlakukan oleh orang lain.

4. Keadilan informasional

Keadilan informasional merupakan adanya persepsi dari karyawan yang merasakan keadilan atas informasi yang diberikan sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan.

Adapun dimensi dari keadilan organisasional dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2015) sebagai berikut:

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif memusatkan perhatian pada kewajaran dari hasil, misalnya saja gaji dan pengkuan yang diterima oleh para karyawan. Hasil dapat dialokasikan dengan mendistribusikan kenaikan yang sama di antara para karyawan atau dapat menetapkan dasar pada mereka yang mana pekerja yang sangat memerlukan uang. Dimensi keadilan distributif cenderung memperhatikan mengenai apa hasil yang didistribusikan terhadap karyawan.

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural dapat dikatakan adil ketika adanya tawaran terhadap para karyawan untuk dilibatkan memberikan opini dalam proses mengambil keputusan sehingga karyawan akan merasa lebih diberdayakan. Para karyawan juga memandang keadilan prosedural akan lebih adil ketika para pengambil keputusan melibatkan orang yang tetap dari waktu ke waktu secara konsisten, mengurangi adanya bias akibat tidak menyukai kelompok atau individu tertentu, menggunakan informasi yang akurat, mempertimbangkan kelompok atau orang lain yang akan terpengaruh terhadap hasil keputusan, bertindak etis dan terbuka terhadap karyawan lain yang merasa keberatan. Dimensi keadilan prosedural cenderung melihat bagaimana cara dari hasil tersebut dialokasikan.

3. Keadilan informasi.

Keadilan informasi mencerminkan adanya harapan dari para karyawan agar para manajer memberikan penjelasan mengenai pekerjaan atau atas keputusan pokok para manajer yang secara jujur.

4. Keadilan interpersonal.

Keadilan interpersonal merupakan keadilan yang dirasakan atas adanya perlakuan yang diberikan kepada karyawan oleh para manajernya dengan rasa hormat dan bermartabat.

Kreitner dan Kinicki (2014) juga menjelaskan secara ringkas mengenai dimensi keadilan organisasional sebagai berikut:

1. Keadilan distributif.

Keadilan distributif merupakan sebagai cara merefleksikan rasa keadilan yang diterima mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan atau dialokasikan.

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang akan diterima mengenai proses dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan pendistribusian.

3. Keadilan interaksional

Keadilan interaksional merupakan adanya perlakuan antarpribadi yang berkenaan dengan hasil atau prosedur yang terkait dengan pengambilan keputusan dimana manajer diharapkan untuk berkomunikasi secara jujur serta memperlakukan karyawan secara sopan dan terhormat.

Penelitian ini merujuk pada teori dari keadilan organisasional dari Niehoff dan Moorman (1993) yang menjelaskan adanya dua dimensi dari keadilan organisasional yaitu:

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif merupakan dimensi yang mengukur keadilan yang didapatkan dari karyawan berdasarkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan sebagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi.

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural merupakan dimensi yang mengukur keadilan yang dirasakan oleh para karyawan terkait prosedur secara formal termasuk mendiskusikan mengenai pekerjaan serta tugas yang diberikan kepada karyawan. Selanjutnya ada keadilan secara interaksional yakni keadaan saat karyawan merasakan adil ketika organisasi menghargai dan saling menjaga kehormatan karyawan.

Berdasarkan dari dimensi – dimensi yang telah diutarakan oleh para tokoh di atas, penelitian ini merujuk pada dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural yang mencakup keadilan interaksional sesuai dengan penelitian terlebih dahulu yang cenderung banyak menggunakan dimensi tersebut. Adapun penjelasan masing – masing dimensi tersebut secara garis besar menyimpulkan keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dari segi pembayaran atau penghargaan yang akan diterima karyawan sebanding dengan yang telah karyawan berikan kepada perusahaan serta adanya proses membandingkan dengan karyawan lainnya. Selanjutnya keadilan prosedural berkaitan dengan bagaimana cara agar keadilan dari prosedur dapat didistribusikan dengan baik. Terakhir, pada keadilan interaksional inilah yang menunjukkan apakah ada hubungan yang baik dan saling menghormati antara karyawan dengan manajer sehingga karyawan dapat diberikan informasi secara benar sehingga merasakan keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

2.2.2.4 Indikator Keadilan Distributif

Merujuk pada penjelasan teori dan dimensi dari Niehoff dan Moorman (1993), selanjutnya dalam menetapkan penyusunan alat ukur keadilan organisasional merujuk pada Moorman (1991) sebagai pilihan berdasarkan penelitian terdahulu, maka adapun penjelasan indikator dari keadilan organisasional antara lain:

1. Indikator keadilan distributif
 - a. Tanggung jawab pekerjaan, imbalan yang didapatkan atas tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Jadwal kerja, imbalan yang didapatkan berdasarkan adanya pengalaman kerja.
 - c. Tingkat imbalan atau gaji, imbalan yang diberikan berdasarkan tingkat usaha yang diberikan untuk organisasi.
 - d. Kewajaran hasil pekerjaan yang berbeda, imbalan yang diterima atas keberhasilan menyelesaikan tugas dengan baik.
 - e. Beban kerja, imbalan yang didapatkan berdasarkan adanya tekanan atas tuntutan penyelesaian pekerjaan.
2. Indikator Keadilan Prosedural
 - a. Keakuratan, mekanisme pengambilan keputusan diambil dari sumber informasi yang akurat.
 - b. Proses banding, mekanisme kesempatan karyawan untuk mendapatkan keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

- c. Menghindari bias, mekanisme dimana tidak adanya seseorang ataupun kelompok yang diperlakukan buruk dan di diskriminasi.
 - d. Konsisten, mekanisme agar seluruh karyawan diperlakukan dengan sama oleh para atasannya. Tidak ada perbedaan antara satu dengan yang lainnya.
 - e. Pendapat karyawan, mekanisme yang dibuat merupakan sebagai kesempatan untuk karyawan dalam mengutarakan pendapatnya.
 - f. Koreksi, mekanisme dalam sebuah permohonan proses atau mekanisme dalam memperbaiki masalah
 - g. Klarifikasi, mekanisme untuk penjelasan terkait hasil akhir dari keputusan.
3. Indikator Keadilan Interaksional
- a. *Interpersonal Justice*, memperlakukan karyawan dengan mulia, sopan dan terhormat.
 - b. *Informasional Justice*, berbagi informasi yang relevan. Baik antara supervisor dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai indikator tersebut, penelitian ini menggunakan alat ukur dari dimensi keadilan distributif sebanyak lima *item*, keadilan prosedural tujuh item dan keadilan interaksional sebanyak enam *item*.

2.2.2.5 Manfaat Praktis dari Keadilan Organisasional

Kreitner dan Kinicki (2014) berdasarkan temuannya menunjukkan keadilan organisasional memberikan banyak manfaat serta adanya implikasi yang berguna untuk diterapkan di dalam organisasi. Manfaat secara praktis dari keadilan organisasional yakni:

1. Kinerja pekerjaan secara positif diasosiasikan dengan keadilan distributif dan prosedural, tetapi keadilan prosedural merupakan prediktor terbaik untuk menentukan hasilnya.
2. Ketiga bentuk dari dimensi keadilan organisasional berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja, komitmen berorganisasi, perilaku anggota organisasi, dan kepercayaan pegawai serta adanya korelasi negatif dengan pengunduran diri pegawai secara kognitif dan perputaran.
3. Ketidakadilan distributif dan prosedural berkaitan dengan emosi negatif, seperti kemarahan serta ketiga dimensi tersebut secara negatif berkaitan dengan perilaku agresif dalam pekerjaan.

Selanjutnya, berdasarkan manfaat secara praktis tersebut memberikan adanya implikasi secara praktis yakni:

1. Manajer diharapkan untuk memperhatikan perasaan karyawan terhadap apa yang dirasakannya adil dan berimbang. Hal ini menunjukkan perusahaan harus memahami persepsi terhadap keadilan yang diterima oleh para karyawan atas sistem kebijakan perusahaan, prosedur dan penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan.

2. Manajer merasakan keuntungan ketika karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting mengenai pekerjaan. Hal ini menunjukkan keadilan prosedural dapat diterima oleh para karyawan secara meningkat ketika para karyawan memiliki kesempatan untuk bersuara, menyalurkan opini yang mereka miliki dalam proses pengambilan keputusan.
3. Para pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan aksi protes terhadap keputusan – keputusan yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Hal ini memberikan dampak terhadap meningkatnya rasa keadilan distributif dan keadilan prosedural yang diterima.
4. Para manajer dapat menganjurkan kebersamaan dan kerja sama di antara anggota kelompok dengan cara memperlakukan mereka secara adil.
5. Persepsi pegawai terhadap keadilan sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang dimiliki oleh para manajer.
6. Para manajer diharapkan untuk memperhatikan iklim organisasi terhadap keadilan.

Adanya manfaat praktis serta implikasi dari keadilan organisasi akan menjadi acuan para pimpinan kedepannya untuk memudahkan para pemimpin dalam mengatur para karyawannya mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang pendekatan dengan menunjukkan adanya perilaku serta kemampuan dari pemimpin yang memberikan inspirasi terhadap pengikutnya sehingga para karyawan dapat bekerja secara baik dan menghasilkan performa yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional mencirikan dengan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya (Northhouse, 2013).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dipandang sebagai seseorang yang mampu memberikan pengaruh besar terhadap para pengikutnya sehingga memunculkan situasi yang menginspirasi bagi para pengikutnya dalam mencapai sebuah tujuan organisasi yang melampaui batas dari keinginan pemimpinnya (Yulk, 1998).

Kepemimpinan transformasional sebenarnya merupakan salah satu dari gaya seseorang dalam menjalankan peranannya menjadi seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan pada penjelasan terkait peran serta dan persyaratan kerja bagi para karyawan serta memberikan penghargaan atau hukuman yang dilihat berdasarkan kinerja dari para karyawannya tersebut. Maka, pada gaya kepemimpinan transformasional cenderung memfokuskan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk menjadi *support system* bagi para

karyawannya sehingga karyawan tersebut jauh lebih mudah untuk diarahkan oleh pemimpinnya dalam rangka mencapai keuntungan dengan mempercepat proses pencapaian tujuan dan target organisasi. Para pemimpin transformasional biasanya mampu menimbulkan rasa kepercayaan diri (motivasi intrinsik), komitmen, kesetiaan yang tinggi dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain (Robbins & Judge, 2015).

Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari sebuah proses penyampaian dalam memberikan gambaran terkait visi organisasi dimana kunci kesuksesannya berada pada peranan serta keahlian dari seorang pemimpin dalam meyakinkan anggotanya untuk menjalankan segala target pencapaian organisasi. Pencapaian terbaik dari para pemimpin transformasional adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keahlian sehingga mampu untuk memunculkan motivasi internal serta adanya sikap berkomitmen terhadap pekerjaan bagi para pengikut yang disebabkan adanya *support system* yakni sosok pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya.

2.2.3.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari bentuk gaya kepemimpinan. Awal mula perkembangan teori dari kepemimpinan transformasional diawali oleh Burns (1979) yang

menggunakan istilah kepemimpinan *mentransformasi* (*transforming leadership*) yang memiliki formulasi sebagai berikut :

- a. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka.
- b. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama, akan tetapi tingkat level dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda. Mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai – nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.
- c. Kepemimpinan *mentransformasi* berusaha *mentransformasi* merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
- d. Kepemimpinan *mentransformasi* akhirnya mengajarkan para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Ikut sertanya pengikut dalam perubahan secara aktif membuat pengikut menjadi pemimpin.
- e. Tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan *mentransformasi* adalah terciptanya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Selanjutnya, perkembangan teori yang cenderung banyak digunakan dalam literatur dan praktik menggunakan teori Bass (1985) yang diistilahkan dengan kepemimpinan transformasional. Keberhasilan dari kepemimpinan transformasional tergantung pada kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pengikut menciptakan kinerja yang melampaui kinerja masa lalu.

Secara garis besar, kedua teori tersebut memiliki perbedaan yang sangat jelas sekali. Kepemimpinan mentransformasi yang dikemukakan oleh Burns (1979) merupakan proses yang dua arah dimana pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pemimpin. Sehingga, pemimpin mampu mentransformasikan kepemimpinannya dengan memobilisasi sumber-sumber dalam kelompok sosial, memobilisasi pendapat umum dan para legislator. Teori dari kepemimpinan mentransformasi ini juga dapat membuat para pengikut dapat menjadi pemimpin. Kepemimpinan mentransformasi ini cenderung diterapkan pada gerakan politik dan sosial.

Teori kepemimpinan transformasional oleh Bass (1985) merupakan adanya serangkaian proses yang hanya satu arah yakni dari pemimpin terhadap pengikutnya dimana pemimpin tersebut memberikan pengaruh secara transformasional terhadap para pengikutnya. Teori kepemimpinan transformasional cenderung diterapkan pada penelitian lembaga formal seperti industri, lembaga pendidikan dan militer.

Bass dan Avolio (2000) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah sebagai upaya yang dilakukan para pemimpin untuk meningkatkan keinginan dari para pengikut dalam proses pencapaian dan pengembangan diri serta juga mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara membangkitkan kesadaran individu pada isu – isu utama bahkan kepada kelompok dan organisasi sambil meningkatkan kepercayaan diri para pengikut dan secara bertahap memberikan bentuk perhatian dalam proses pencapaian pertumbuhan dan perkembangan.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini merujuk pada teori yang digunakan oleh Bass dan Avolio (2000) dimana teori tersebut telah mengalami perkembangan terutama lebih melihat perilaku-perilaku yang dimunculkan oleh para pemimpin.

2.2.3.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada mulanya mencakup tiga komponen (Bass, 1985) yakni :

1. Karisma.

Karisma didefinisikan sebagai sebuah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dengan menimbulkan emosi – emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).

Stimulasi intelektual adalah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah – masalah

dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah – masalah dari sebuah perspektif yang baru.

3. Perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*).

Perhatian yang diindividualisasi merupakan bagaimana pemimpin memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang perkembangan kepada para pengikut.

Sesuai dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan, kepemimpinan transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja ketimbang pemimpin yang karismatik. Pada kenyataannya, pemimpin yang memiliki karismatik justru sangatlah langka dan biasanya hanya pada masa – masa dimana perusahaan dalam keadaan yang baru atau keadaan yang krisis. Tentu ini sangat beda sekali dengan konsep dari kepemimpinan transformasional yang menekankan bagaimana perusahaan bisa bertahan lama dan berhasil. Dimensi dari kepemimpinan transformasional semakin mengalami penyempurnaan seperti yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2000) sebagai berikut :

1. *Individual consideration* (pengembangan individual).

Individual consideration merupakan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk mengembangkan para pengikutnya dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Pada umumnya, penilaian terhadap pemimpin transformasional bagi para pengikutnya dilihat berdasarkan adanya bentuk perhatian dari pemimpinnya

tersebut terhadap para pengikutnya. Perhatian yang diberikan oleh pemimpin biasanya berkaitan dalam mengurus setiap kebutuhan dari pengikut yang mengarah para pengembangan diri dan merupakan motivasi intrinsik dari para pengikutnya dalam melaksanakan tugas mereka. Selanjutnya kemampuan pemimpin sebagai mentor dan pemimpin yang memiliki keterbukaan dalam berkomunikasi terhadap pengikutnya dalam mendengarkan setiap keinginan dan kebutuhan dari para pengikutnya hingga menimbulkan adanya perasaan empati dan mendukung para pengikutnya tersebut.

2. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Intellectual stimulation merupakan bagian dari kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan stimulasi kepada para pengikutnya untuk meningkatkan kreatifitas dan inovatif. Dalam hal ini, pemimpin cenderung memberikan rasa nyaman dalam bekerja sehingga mendorong para pengikutnya untuk menggunakan imajinasi (*out of the box*) dan menemukan cara dalam melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

3. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional).

Inspirational motivation merupakan bagaimana seorang pemimpin dengan sikap yang optimis mampu menjelaskan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang akan datang (*visi*) terhadap para pengikutnya sehingga menimbulkan sikap positif serta *trust* bagi para pengikutnya

dalam menggapai harapan melalui visi yang akan melekat kepada para pengikutnya tersebut.

4. *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi).

Idealized influence merupakan bagaimana seorang pemimpin mampu dijadikan panutan (*role model*) bagi para pengikutnya. Hal ini dapat dinilai dari sikap seorang pemimpin yang menunjukkan adanya keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya terhadap tindakan yang dilakukan bahkan siap dalam mengorbankan diri dan mampu menunjukkan rasa kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi dari organisasi bahkan pemimpin tidak sungkan dalam memberikan apresiasi atas prestasi dari bawahan.

Penelitian ini merujuk pada dimensi yang telah disempurnakan oleh Bass dan Avolio (2000) yakni *individual consideration* (perhatian individual), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), dan *idealized influence* (pengaruh teridealisasi).

2.2.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki indikator yang dinilai dapat dari segi pemimpin dan pengikutnya. Berikut ini merupakan perbandingan indikator dari kepemimpinan transformasional yang disampaikan oleh Bass & Avolio (1990) :

Tabel 2.11
Perbandingan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin	Pengikut
<ul style="list-style-type: none"> Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, hari depan menyatu dengan yang diimpikan pengikut. 	<ul style="list-style-type: none"> Visi, tujuan, nilai – nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, hari depan, menyatu dengan yang diimpikan pemimpin.
<ul style="list-style-type: none"> Motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasi visi lebih tinggi dari pada pengikut. Akan tetapi berusaha mengangkat motivasi pengikut agar sama tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pemimpin sebagai panutan sehingga berusaha mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin.
<ul style="list-style-type: none"> Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin. 	<ul style="list-style-type: none"> Memotivasi pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.
<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kekuasaan keahlian dan karisma. 	

Sumber data sekunder : Bass & Avolio (1990)

Berdasarkan indikator yang telah diutarakan di atas, maka pada penelitian ini akan menilai kepemimpinan transformasional berdasarkan sudut pandang karyawan terhadap pimpinan organisasi.

2.2.3.5 Model Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional cenderung akan mengubah para pengikutnya dengan memberikan informasi atas perubahan dari tujuan, nilai, kebutuhan, kepercayaan dan aspirasi mereka. Adapun tahapan dalam proses mentransformasi sebagai berikut (Kreitner & Kinicki, 2013):

1. Tahap mengenali karakteristik individu dan organisasi.

Tahapan ini merupakan bagaimana seorang pemimpin terhadap sifat yang dimilikinya. Biasanya para pemimpin transformasional cenderung lebih memiliki sifat yang terbuka, menyenangkan dan

proaktif. Selanjutnya, para pemimpin transformasional juga cenderung memiliki latar belakang pengalaman yang sangat banyak dalam hidupnya. Dalam menjalankan kepemimpinan transformasional tentu saja dilihat pula berdasarkan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Biasanya budaya yang adaptif dan fleksibel cenderung menciptakan lingkungan yang memberikan kesempatan adanya kepemimpinan transformasional dibandingkan budaya yang kaku dan birokratis.

2. Tahap perilaku pemimpin.

Tahapan inilah yang sangat memiliki peranan penting dimana perilaku pemimpin pertama kali dituntut untuk mampu memberikan motivasi yang menginspirasi para pengikutnya yang dikenal dengan istilah *inspirational motivation*. Pemimpin akan memberikan gambaran mengenai visi masa depan yang atraktif, penggunaan argumen-argumen emosional serta mellihatkan sikap optimisme dan rasa antusias. Tujuan dilaksanakannya tahapan ini semestinya pemimpin mampu menarik komitmen, memberikan energi kepada para pekerja, menciptakan makna dalam hidup pekerja, membuat standar mutu tinggi, mempromosikan impian yang tinggi dan menjembatani jarak antara masalah-masalah sebuah organisasi dengan masa depan serta aspirasinya.

Adapun perilaku kedua dikenal dengan pengaruh *idealized influence* yaitu pemimpin yang mau berkorban demi kepentingan

kelompok, menjadi seseorang yang dianut, dan menampilkan standar etika yang tinggi.

Selanjutnya pada perilaku ketiga yakni *individual consideration* memerlukan perilaku yang diasosiasikan dengan pemberian dukungan, semangat, pemberdayaan dan pelatihan kepada para pegawai. Pada tahapan ini para pemimpin diharuskan untuk mencari cara dalam menolong para pengikutnya untuk berkembang sebagai bentuk adanya rasa perhatian khusus terhadap pengikutnya. Para pemimpin disini mampu bertindak menjadi mentor dan melakukan pendekatan agar terjalin hubungan yang akrab dalam menjalankan proses pekerjaan terutama untuk mengembangkan minat para pengikutnya.

Terakhir, perilaku dalam kepemimpinannya yakni *intellectual stimulation* dimana hal ini melibatkan perilaku yang memberikan dukungan terhadap para pengikut untuk menemukan solusi yang kreatif dan inovatif terhadap permasalahan – permasalahan yang terdapat pada organisasi.

3. Tahap dampak kepada pengikut dan kelompok kerja.

Pada tahapan ini hal yang dicapai berdasarkan perilaku – perilaku yang telah di upayakan oleh para pemimpin transformasional akan memberikan dampak terhadap :

- a. Peningkatan motivasi intrinsik, orientasi pencapaian dan pengejaran tujuan.

- b. Pengenalan yang meningkat dan kepercayaan terhadap pemimpin.
 - c. Pengenalan yang meningkat dan kepaduan dengan para anggota kelompok.
 - d. Peningkatan kepercayaan diri, efektivitas diri dan minat intrinsik dalam pencapaian tujuan.
 - e. Peningkatan contoh kepemimpinan transformasional
4. Tahap mengenai hasil.

Sertelah tiga tahapan sebelumnya telah berjalan, maka pada tahapan hasil merupakan tujuan akhir dari proses transformasi dimana hal yang akan memperoleh sebagai berikut ini:

- a. Komitmen personal kepada pemimpin dan visi.
- b. Perilaku mengorbankan diri sendiri.
- c. Komitmen organisasional .
- d. Pemenuhan arti dalam pekerjaan dan kepuasan.
- e. Peningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

Dilihat berdasarkan model dari kepemimpinan transformasional tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak salah satunya dengan adanya peningkatan dari komitmen organisasional dari para karyawan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap karyawan tentu saja memiliki penilaian terhadap kepuasan yang dilakukannya selama bekerja. Kepuasan itu didukung dan terpengaruh dari adanya persepsi. Kepuasan kerja dinyatakan oleh Greenberg (2011) sebagai sikap yang dimunculkan oleh para karyawan baik itu negatif maupun positif terhadap pekerjaan mereka. Adapun menurut Robbins dan Judge (2017) kepuasan kerja adalah adanya sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya. Adapun karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentu saja akan menanggapi pekerjaannya secara positif. Namun, karyawan tidak merasakan adanya perasaan yang tidak puas, maka karyawan tersebut akan memberikan dampak yang negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Wirawan (2014) adalah suatu bentuk wujud adanya perasaan maupun sikap baik itu negatif maupun positif dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dikelompokkan menjadi kepuasan kerja afektif dan kepuasan kerja kognitif. Kepuasan kerja afektif memandang unsur dari gaji, kondisi pekerjaan, jaminan kesehatan bahkan jaminan pensiun dapat memberikan kepuasan kepada karyawan. Sedangkan kepuasan berdasarkan kognitif lebih mengarahkan para pekerja menyenangi gaji namun harus menerima resiko yang tidak menyenangkan dari segala bentuk pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja juga dijelaskan oleh Colquitt, *et. al.* (2013) dimana terdapat adanya kondisi emosional yang menyenangkan dimana hal tersebut dihasilkan berdasarkan dari adanya penilaian kerja seseorang. Secara garis besar pendapat mengenai kepuasan kerja ini menunjukkan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang terhadap tugas-tugasnya mewakili perasaan bagaimana seorang karyawan memikirkan pekerjaannya tersebut. Perwakilan dari perasaan kepuasan dalam memandang sebuah pekerjaan ini dapat dilihat berdasarkan positif atau negatifnya para karyawan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja menurut Luthans (2011) adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dipandang penting. Selanjutnya, Rivai & Sagala (2013) memandang kepuasan kerja merupakan sebuah proses dari evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kesimpulannya, kepuasan kerja merupakan sebuah rangkaian proses evaluasi dari para karyawan terhadap dirinya maupun organisasinya yang memunculkan persepsi dan keadaan emosional baik itu secara positif maupun negatif dari karyawan tersebut atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

2.2.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja kerap sekali menjadi topik penelitian yang terus mengalami perkembangan teori. Seperti yang dijelaskan oleh Greenberg &

Baron (2003) terdapat dua teori secara umum dari kepuasan kerja itu sendiri, antara lain:

1. Teori dua faktor (*two-factor theory*).

Teori kepuasan ini memberikan adanya gambaran dari rasa puas dan ketidakpuasaan yang berasal dari adanya dua kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan motivator. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasaan kerja yang terjadi diakibatkan oleh adanya kumpulan dari berbagai faktor-faktor seperti kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji dan keamanan. Sedangkan dari kelompok motivator cenderung mengarah pada kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang.

2. Teori nilai (*value theory*).

Teori kepuasan ini menggambarkan betapa pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperoleh (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Sehingga, teori ini cenderung menunjukkan seseorang yang puas terhadap pekerjaannya semakin banyak imbalan hasil pekerjaan begitu pula sebaliknya saat memperoleh sedikit imbalan hasil pekerjaan maka akan turun rasa kepuasan.

Adapun teori lainnya dari kepuasan kerja merujuk pada *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory* yang dijelaskan oleh Wexley dan Yulk (1997) sebagai berikut :

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini menyatakan karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan. Hal ini melihat adanya sejumlah aspek pekerjaan yang tergantung dari selisih dengan apa yang harus ada (harapan, kebutuhan dan nilai – nilai) terhadap persepsi yang akan dicapai dari pekerjaannya. Seperti halnya ketika adanya tambahan jam kerja (lembur) maka adanya upah tambahan. Hal itu sama puasnya dikarenakan adanya selisih dan jumlah yang diinginkan.

2. *Equity Theory*

Teori keadilan menunjukkan situasi karyawan dimotivasi atas keinginan diperlakukan dengan adil ketikan muncul di dalam pikiran karyawan untuk membandingkan imbalan yang didapatkan dari pekerjaan dengan kapasitas tugasnya sama namun karyawan lain memperoleh penghasilan yang berbeda.

Adapun komponen utama dalam *equity theory* ini yaitu:

- a. *Input*.

Hal ini merupakan sesuatu yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan,

pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaan.

b. *Out Comes.*

Hal ini merupakan segala sesuatu yang dianggap bernilai bagi karyawan yang diperoleh dari pekerjaan seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

c. *Comparison Person.*

Hal ini merupakan situasi dimana karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya terhadap orang lain. *Comparison person* ini dapat dilakukan pada karyawan lain di organisasi bisnis yang sama atau di tempat lain dan bisa juga dengan dirinya sendiri di masa lampau.

d. *Equity – Inequity.*

Hal ini merupakan keadaan karyawan merasa adil apabila *input* yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang yang dibandingkannya.

3. *Two Factor Theory*

Teori ini menjelaskan kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja sehingga kedua hal tersebut bukan merupakan variabel yang berkelanjutan. Teori ini cenderung membagi situasi yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting yaitu:

a. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*

Hal ini meliputi adanya pemenuhan atas jumlah tertentu berupa gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status yang diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan – kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan akan tidak puas. Namun, jika besarnya *dissatisfier* memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak lagi kecewa tapi belum tentu terpuaskan. Karyawan akan merasakan puas ketika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor – faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfier*.

b. *Satisfiers* atau *motivators*

Hal ini meliputi faktor – faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

2.2.4.3 Pengaruh dari Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap perilaku yang akan dimunculkan oleh para karyawan. Hal ini disebabkan adanya proses evaluasi terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh para karyawan. Berikut ini merupakan perbandingan sikap yang akan ditunjukkan oleh karyawan ketika mereka merasakan puas atau tidak puas pada Wirawan (2014):

Tabel 2.12
Pengaruh dari Kepuasan Kerja Tinggi dan Kepuasan Kerja Rendah

Pengaruh Kepuasan Kerja	Pengaruh Ketidakepuasan Kerja
1. Menyenangi pekerjaannya.	1. Tidak menyukai pekerjaannya.
2. Bangga terhadap pekerjaannya.	2. Tidak bangga terhadap pekerjaannya.
3. Stress kerja yang rendah	3. Stress kerja tinggi.
4. Motivasi kerja tinggi.	4. Motivasi kerja rendah.
5. Kinerja tinggi.	5. Kinerja rendah.
6. Keluhan (<i>grievance</i>) rendah.	6. Keluhan (<i>grievance</i>) tinggi.
7. Pindah kerja (<i>turn over</i>) rendah.	7. Pindah kerja (<i>turn over</i>) tinggi.
8. Absentisme rendah.	8. Absentisme tinggi.
9. Hubungan industrial baik.	9. Hubungan industrial buruk, keluhan bahkan mogok kerja.
10. Konflik rendah.	10. Konflik interpersonal tinggi.
11. Kesehatan fisik dan psikologi para pegawai baik.	11. Kesehatan fisik dan jiwa para pegawai buruk, bahkan berdampak pada tekanan darah tinggi, stroke, tuberculosis.
12. Kecelakaan kerja rendah.	12. Kecelakaan kerja tinggi.
13. Komitmen organisasional tinggi.	13. Komitmen organisasional rendah.

Sumber data sekunder: Wirawan (2014)

Kepuasan kerja karyawan yang tinggi tentu saja akan memberikan sikap yang baik untuk dimunculkan bagi para karyawan sehingga akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi contohnya saja komitmen organisasi akan tinggi pula. Namun, ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah tentu saja sikap yang ditimbulkan cenderung akan memberikan dampak kerugian yang tinggi untuk organisasi. Komitmen kerja yang rendah bisa memberikan imbas terhadap keinginan keluar dari pekerjaan sehingga organisasi memerlukan usaha untuk mendapatkan karyawan baru lagi.

2.2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Keberhasilan dari sebuah perusahaan dalam mencapai target tentu saja akan memberikan kepuasan tersendiri dari para karyawan terhadap keberhasilannya menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentu saja tidak terlepas

adanya beberapa faktor yang mendukung pencapaian kepuasan tersebut. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja menurut beberapa pendapat para tokoh di bawah ini.

1. Herzberg (2003) membagi adanya kelompok faktor intrinsik dan ekstrinsik dari kepuasan kerja. Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

a. Faktor intrinsik

1) Pengakuan (*recognition*)

Memberikan penghargaan atau adanya pengakuan merupakan stimulus yang kuat sehingga akan memberikan kepuasan kerja yang akan lebih tinggi pada karyawan.

2) Tanggung jawab (*responsibility*)

Tebentuknya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Kepuasan kerja akan terbentuk dengan diberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

3) Prestasi (*achievement*)

Setiap karyawan memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dan memberikan dampak terwujudnya dowongan yang mencapai sasaran.

4) Pekerjaan itu sendiri (*the work itu self*)

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik. Sehingga kepuasan kerja cenderung mudah untuk dirasakan oleh karyawan yang bekerja sesuai dengan bidangnya.

5) Kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu karyawan untuk berlomba – lomba meraih kesuksesan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pengembangan keahlian tentu saja merasakan adanya kepuasan tersendiri bagi karyawan yang terpilih untuk mengikuti pelatihan.

6) Kemajuan (*advancement*)

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya.

b. Faktor ekstrinsik

1) Gaji atau upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapat karyawan untuk meningkatkan sosial ekonominya. Gaji atau upah menjadi salah satu yang penting untuk menentukan kepuasan kerja karyawan.

2) Keamanan kerja

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri pada lingkungan pekerjaan.

3) Kondisi kerja

Karyawan yang akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana dan kondisi kerja yang kondusif, kerja sama yang baik terhadap tim dan keharmonisan yang terjaga dengan teman rekan kerja.

4) Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan adanya rasa kepuasan terhadap tawaran yang diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan posisi atau jabatannya di tempat kerja.

5) Kebijakan organisasi bisnis

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan. Kepuasan kerja yang akan dirasakan ketika karyawan merasa tidak dirugikan akibat kebijakan – kebijakan yang dijalankan oleh organisasi.

6) Mutu teknik pengawasan

Standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja karyawan.

7) Interaksi antar karyawan

Interaksi antara karyawan ini akan memberikan kepuasan ketika interaksi antar sesama karyawan maupun interaksi antar karyawan yang lebih rendah terhadap pimpinan terjalin dengan baik serta dapat membangun komunikasi dua arah yang jelas.

2. Luthans (2011) menunjukkan faktor dari kepuasan kerja antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status tertentu bagi karyawan yang bekerja di dalam organisasi bisnis.

b. Upah/Gaji.

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multi dimensi dalam kepuasan kerja. Dengan demikian, maka pemberian upah atau gaji perlu diperlakukan dengan hati – hati dan detail.

c. Promosi.

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda – beda dan bervariasi pula imbalannya.

d. Supervisi.

Supervisi merupakan sumber kepuasan lainnya yang cukup penting pula. Hal ini dapat dilihat dengan adanya hubungan komunikasi yang baik antara supervisi dan bawahannya dalam memberikan kejelasan tugas pekerjaan.

e. Kelompok Kerja.

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan individu.

f. Kondisi kerja/Lingkungan Kerja.

Jika kondisi kerja bagus dimana lingkungan tempat kerja bersih dan nyaman, tentu saja akan memberikan dampak kepada karyawan yang bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Sebaliknya lingkungan kerja tidak kondusif akan memberikan dampak tidak nyaman bahkan enggan menyelesaikan pekerjaannya.

3. Greenberg dan Baron (2003) membagi dua kelompok faktor yang akan mempengaruhi kepuasan kerja yakni faktor yang mempengaruhi individu dan faktor yang mempengaruhi berdasarkan organisasi. Penjelasan dari faktor-faktor tersebut yakni:

- a. Faktor berkaitan dengan individu, merupakan faktor – faktor yang berasal dari dalam diri individu yang membedakan antara satu individu dengan individu lainnya dimana nantinya akan mampu menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor – faktor tersebut antara lain :

1) Kepribadian

Kepribadian merupakan cara individu karyawan untuk berfikir, bertindak laku, dan menyangkut perasaan yang dimilikinya. Kepribadian merupakan determinan pertama bagaimana perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan yang dirasakan individu karyawan. Kepribadian individu mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran individu terhadap pekerjaannya.

2) Nilai – nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena nilai dapat merefleksikan keyakinan karyawan mengenai kinerja dan bagaimana karyawan bertindak laku dalam pekerjaannya.

3) Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari lingkungan keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup tinggi cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang

memberikan gaji rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

4) Minat dan keterampilan

Minat dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika individu bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya maka individu tersebut akan merasa puas. Sebaliknya individu bekerja tidak sesuai dengan minatnya maka akan mudah untuk tidak puas dan merasa keberatan.

5) Usia dan pengalaman kerja

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja dan usia biasanya merupakan hubungan yang paralel. Biasanya, pada awal bekerja karyawan cenderung merasakan puas terhadap pekerjaannya sehingga hal ini merupakan pengalaman baru bagi para karyawan tersebut. Namun, setelah beberapa tahun lamanya bekerja biasanya karyawan akan mengalami penurunan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan adanya proses stagnansi diakibatkan dirinya yang merasa tidak maju dan tidak berkembang. Namun, situasi ini akan berubah ketika karyawan melewati masa tujuh tahun bekerja dimana semakin lama karyawan bekerja akan semakin puas dikarenakan banyaknya pengalaman kerja dan pengetahuan yang mereka miliki seputar pekerjaannya. Terlebih lagi, karyawan sudah

mampu menyesuaikan dirinya dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya.

6) Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin juga memberikan penilaian yang berbeda dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan antara pria dan wanita. Biasanya pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan kepadanya untuk meningkatkan karirnya atas promosi kenaikan pangkat atau jabatan dan memperoleh cenderung lebih diterima secara sosial. Sedangkan wanita cenderung merasa kurang puas ketika memperoleh lebih sedikit uang serta tawaran untuk kenaikan pangkat atau jabatan.

7) Intelegensi

Salah satu faktor yang berhubungan dengan intelegensi adalah tingkat pendidikan. Tingkat kepuasan kerja akan rendah ditunjukkan dengan adanya karyawan muda yang memiliki pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan tersebut memiliki kemampuan yang lebih dari pada yang sekedar diharapkan oleh pekerjaannya sehingga akan menimbulkan kebosanan dan karyawan justru merasa tidak ada tantangan dalam pekerjaan yang dijalannya bahkan berdampak pada adanya tuntutan untuk kenaikan gaji. Namun, ketika karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi

menunjukkan adanya rasa kepuasan terhadap pekerjaan, dapat dipastikan karyawan tersebut adalah orang yang selalu terlibat dalam mengerjakan segala pekerjaan serta terlibat dalam memberikan masukan guna memajukan perusahaan tempatnya bekerja.

8) Status dan senioritas

Status dan senioritas cenderung menggambarkan kepuasan kerja seseorang dilihat dari lamanya mereka berkerja dalam perusahaan tersebut. Semakin lama bekerja akan semakin puas sehingga kepuasan kerja berkaitan dengan tingginya komitmen.

b. Faktor berkaitan dengan organisasi bisnis.

1) Situasi dan kondisi pekerjaan

Hal ini merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas yang diberikan kepada karyawan, interaksi dengan orang – orang tertentu, lingkungan pekerjaan dan cara organisasi memberikan perlakuan terhadap karyawan termasuk mengenai imbalan atau gaji yang akan didapatkan oleh karyawan bahkan suasana ruangan kerja yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

2) Sistem imbalan

Hal ini mengacu pada bagaimana proses pembayaran, keuntungan dan promosi didistribusikan. Kepuasan kerja

karyawan dapat timbul dengan menggunakan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi bisnis dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan akan dapat muncul ketika gaji yang diterima terlalu sedikit dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

3) Supervisi dan komunikasi

Karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi ketika karyawan tersebut mendapatkan supervisi yang berkompeten, memahami minat para karyawan, memiliki perhatian terhadap karyawan, tidak hanya mementingkan dirinya sendiri, menghargai namun juga mampu memberikan perlakuan yang baik kepada karyawannya.

4) Pekerjaan

Kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan ketika mereka diberikan kesempatan untuk mendapatkan kesempatan belajar, diberikan pekerjaan yang menarik serta berkesempatan untuk menjadi penanggung jawab terhadap suatu pekerjaan.

5) Keamanan

Faktor keamanan cenderung mengarah kepada adanya kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kesempatan untuk kerja pada kondisi organisasi bisnis yang stabil. Keamanan akan memberikan

kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya.

6) Kebijakan organisasi bisnis

Kebijakan organisasi bisnis sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena organisasi bisnis memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, karyawan yang tidak memiliki peran yang jelas dalam pekerjaannya cenderung merasa tidak puas.

7) Aspek sosial pekerjaan

Hal ini berkaitan dengan kebutuhan untuk kebersamaan dan interaksi antar karyawan serta penerimaan sosial di lingkungan organisasi. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang mereka kerjakan memberikan kontribusi terhadap organisasi bisnis akan memberikan tingkat kepuasan kerja yang cenderung tinggi. Namun, karyawan yang tidak memiliki kecocokan dengan kelompok kerjanya bahkan tidak dapat saling bekerja sama justru akan menimbulkan tidak puas.

8) Kesempatan jenjang karir dan promosi

Kesempatan jenjang karir dan promosi perlu mendapatkan perhatian bagi para pemimpin dalam organisasi bisnis. Hal ini

berkaitan dengan stimulus dalam kepuasan kerja karyawan dalam berbagai level pekerjaan. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan adanya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

Berdasarkan dari berbagai faktor yang telah dijelaskan oleh para tokoh di atas, sehingga dapat diambil kesimpulan faktor – faktor dari kepuasan kerja cenderung berkaitan dengan tugas pekerjaan yang diberikan pada karyawan itu sendiri, gaji atau upah, promosi maupun kesempatan dalam mengembangkan keahlian bahkan kesempatan untuk meningkatkan karir, rekan kerja serta supervisi dan yang terakhir kondisi atau lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa aman.

2.2.2.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Adapun dimensi dari kepuasan kerja yang dinyatakan oleh Colquitt, *et. al.* (2013) sebagai berikut:

a. Pay

Kepuasan dari pembayaran didasari adanya perbandingan gaji yang diinginkan karyawan terhadap pembayaran yang mereka terima. Kepuasan kerja dari karyawan dinilai berdasarkan tingginya mereka menerima gaji dan adanya bentuk rasa aman dalam bekerja.

b. Promotion

Kepuasan dari adanya promosi didasari dari perasaan karyawan terhadap adanya aturan dalam promosi jabatan yang dilihat dari

seberapa banyaknya tawaran tersebut dilaksanakan serta adanya tawaran berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

c. Supervision

Kepuasan terhadap supervisor didasari terhadap perasaan para karyawan terhadap atasannya dimana para bawahan merasakan atasannya memiliki kompetensi yang baik, beradab dan mampu mengomunikasikan pekerjaan secara baik.

d. Co-workers

Kepuasan terhadap rekan kerja didasari oleh perasaan karyawan terhadap sesama karyawan terkait kecerdasan yang dimiliki teman kerja, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik.

e. Work Itself

Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri menunjukkan adanya perasaan yang menggambarkan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dirasakan menantang, menarik dan adanya kepedulian dari tugas yang akan dilaksanakan.

Menurut Luthans (2011) ada terdapat lima dimensi yang dapat diterima secara umum mengenai kepuasan kerja dilihat berdasarkan kepuasan afektifnya dari karyawan antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri

Hal ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik bagi individu, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. Gaji

Hal ini berkaitan dengan jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana ini dipandang adil dalam organisasi.

c. Peluang promosi

Hal ini berkaitan dengan sebuah peluang untuk kemajuan dalam organisasi.

d. Pengawasan

Hal ini berkaitan dengan kemampuan dari para pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pengawas dimaksudkan di sini adalah atasan atau supervisor yang mendampingi para karyawan lainnya.

e. Rekan kerja

Hal ini berkaitan dengan sejauh mana rekan pekerja secara teknis cakap dan mendukung secara sosial.

Penilaian dari kepuasan kerja juga dipandang oleh Spector (1994) berdasarkan beberapa dimensi berikut ini:

- a. *Pay*, merupakan wujud adanya rasa puasa yang didapatkan oleh para pekerja terhadap apa yang telah pekerja tersebut berikan kepada perusahaan.
- b. *Promotion*, mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan dikarenakan promosi dipandang sebagai sebuah kesempatan yang langka dan menjadikan karyawan tergerak untuk menjalankan target pekerjaannya.

- c. *Supervision*, akan menimbulkan sikap yang memuaskan para karyawan ketika terwujudnya hubungan kedekatan antara karyawan level bawah dengan supervisinya.
- d. *Fringe benefit*, mempengaruhi kepuasan karyawan yang wujudnya bisa jadi dalam bentuk balas jasa baik secara keuangan maupun non keuangan.
- e. *Contingen rewards*, biasanya kepuasan yang didapatkan oleh para karyawan dalam bentuk apresiasi, pengakuan dan penghargaan terhadap segala pekerjaan yang baik.
- f. *Operating procedures*, juga menunjukkan adanya kepuasan dari karyawan bilamana kebijakan dan prosedur operasional tidak memberikan kerugian kepada karyawan.
- g. *Co-workers*, menjadi sangat penting dalam menunjang pekerjaan seseorang sehingga memberikan pengaruh terhadap kepuasan seseorang terhadap lingkungan pekerjaannya.
- h. *Nature of work*, merupakan kepuasan yang didapatkan oleh para pekerja ketika pekerjaan yang diamani sesuai dengan keahliannya.
- i. *Communication*, memberikan rasa kepuasan ketika di dalam sebuah organisasi tercipta hubungan komunikasi yang baik.

Selanjutnya, Weiss, *et. al.* (1967) juga menunjukkan adanya tiga dimensi kepuasan kerja yang merujuk pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) antara lain:

a. Kepuasan intrinsik

Kepuasan intrinsik merupakan kepuasan yang berhubungan dari keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

b. Kepuasan ekstrinsik

Kepuasan ekstrinsik didapatkan dari adanya imbalan yang diperoleh dari individu dimana imbalan tersebut bisa dalam bentuk gaji maupun penghargaan serta pengakuan atas keberhasilan.

c. Kepuasan secara general

Kepuasan secara general diperoleh ketika individu merasa puas dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerjanya secara keseluruhan

Berdasarkan dari berbagai dimensi kepuasan yang telah jelaskan diatas serta mempertimbangkan hasil review berdasarkan penelitian terdahulu, maka penelitian ini merujuk pada dimensi yang dikemukakan oleh Weiss, *et. al.* (1967).

2.2.5 Komitmen Organisasional

2.2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi merupakan bentuk dari munculnya perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki dari seseorang. Komitmen organisasional menurut Robbins & Judge (2017) adalah salah satu bentuk identifikasi terhadap keadaan karyawan yang memihak terhadap organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan terhadap organisasi tersebut.

Komitmen organisasional mengimplikasikan penerimaan terhadap arah dan tujuan organisasi serta keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi (Kreitner & Kinicki, 2013). Hal ini dimaksudkan adanya tekad yang tinggi dari seorang karyawan untuk tetap bertahan pada sebuah organisasi dalam rangka untuk ikut mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Selanjutnya, Luthans (2006) juga menyatakan komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan.

Komitmen organisasional menurut Wirawan (2014) adalah perasaan keterkaitan atau adanya keterikatan secara psikologis maupun fisik bagi seorang karyawan terhadap organisasinya. Keterikatan psikologis ditandai dengan munculnya rasa senang dan bangga terhadap pekerjaan yang digeluti pegawai terhadap organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Sedangkan untuk keterikatan secara fisik ditandai dengan kesetiaan karyawan yang telah memiliki standar pekerjaan dan target kerja serta selalu mengerjakan tugas – tugasnya selama dibutuhkan organisasi dimana karyawan tersebut selalu berada ditempat kerja (*stanby*) yang sesuai pada jam kerjanya.

Berdasarkan pengertian yang dijelaskan, peneliti menyimpulkan komitmen organisasional merupakan suatu bentuk keterikatan secara psikologi yang membuat karyawan merasakan kenyamanan dalam menjalankan aktifitasnya selama bekerja di sebuah perusahaan sehingga memunculkan adanya sikap loyalitas.

2.2.5.2 Teori Komitmen Organisasional

Komitmen dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Pertama, komitmen berfokus pada sikap seseorang yang menunjukkan sebuah proses dimana seseorang mampu berpikir tentang hubungan yang mereka miliki terhadap organisasi. Hal ini berkaitan dengan bentuk pola pikir seseorang yang mempertimbangkan sejauh mana nilai – nilai dan tujuan mereka akan selaras dengan nilai – nilai organisasi. Selanjutnya merupakan komitmen perilaku yang menunjukkan adanya kaitan dengan proses dimana individu menjadi terkunci ke dalam organisasi sehingga bagaimana bagaimana para karyawan mampu menangani masalah ini (Mayer dan Allen, 1991).

Seiring dengan perkembangan teori dari komitmen organisasional, merujuk pada Mayer dan Allen (1991) yang mengemukakan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi menjadi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan karakteristik dari hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen

organisasional memberikan cerminan anggota dari sebuah organisasi tersebut memberikan loyalitas dan berkontribusi terhadap organisasi.

Berdasarkan teori yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan komitmen organisasional cenderung mengungkapkan perasaan yang dimiliki oleh para karyawan yang memberikan gambaran sebagai bentuk keinginan, kebutuhan dan tanggung jawab bagi para karyawan terhadap organisasinya.

2.2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional memberikan dampak yang baik terhadap perusahaan. Namun, perlu dipertimbangkan adanya faktor-faktor yang akan mempengaruhi komitmen organisasional seperti yang dinyatakan Dyne dan Graham (2005) yaitu:

1. Karakteristik Personal

- a. Seseorang yang memiliki kecenderungan untuk berkomitmen terhadap organisasinya memiliki ciri – ciri dengan berkepribadian tertentu yaitu teliti, terbuka, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu).
- b. Seseorang yang masa kerja dan usianya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional .
- c. Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi cenderung untuk sulit diakomodir dikarenakan banyaknya pengetahuan yang

dimiliki, sehingga lebih rendah untuk berkomitmen terhadap organisasinya.

- d. Berdasarkan dari jenis kelamin yang dimiliki menunjukkan pada umumnya, wanita akan menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya sehingga komitmennya akan semakin rendah.
- e. Seseorang yang telah menikah, cenderung akan lebih terikat terhadap organisasinya.
- f. Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja (*job involvement*) memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.

2. Situasional

- a. Nilai (*value*) sangatlah penting untuk ditanamkan agar menimbulkan adanya keterikatan. Nilai disini dapat berupa nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan kepercayaan dapat memudahkan antar anggota karyawan dalam membangun hubungan yang erat.
- b. Keadilan organisasional berkaitan dengan adanya tingkat kewajaran dalam mengalokasikan sumber daya, proses dalam pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- c. Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari

pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

- d. Dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota karyawan mempersepsikan organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, rasa peduli, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komitmen.

3. Positional

- a. Masa kerja yang semakin lama, tentu saja akan membuat anggota/karyawan semakin komitmen. Hal ini disebabkan adanya peluang dari anggota/karyawan untuk menerima tugas yang menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Selanjutnya peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
- b. Tingkat pekerjaan menunjukkan adanya peranan dari status ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang

tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan afektif terlibat.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka faktor – faktor dari komitmen organisasional antara lain karakteristik personal karyawan, situasi perusahaan, serta posisi karyawan dalam perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini selaras dalam menentukan faktor dari terciptanya komitmen organisasional yakni dengan adanya situasional yang berkaitan dengan keadilan organisasional.

2.2.5.4 Dimensi Komitmen Organisasional

Mayer dan Allen (1991) menyatakan terdapat tiga model dari komitmen organisasional yakni:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif yaitu keterkaitan emosi positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen afektif memfokuskan pada komponen dari adanya hasrat atau keinginan (*desire*) yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi dari diri karyawan tersebut dengan mengidentifikasi tujuan – tujuan organisasi yang telah selaras bagi dirinya. Para karyawan yang berkomitmen pada organisasinya cenderung mengikatkan diri dengan organisasi atas dasar dari keinginan diri mereka sendiri. Komitmen ini dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik demografi seperti umur, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kebutuhan (*need*) atau memperoleh (*gains*) versus kehilangan (*lose*) yang terjadi didalam organisasi. Komitmen berkelanjutan cenderung mengarah pada persiapan atas konsekuensi yang akan diterima dari seorang karyawan untuk menentukan apakah karyawan tersebut masih layak untuk meneruskan bekerja pada organisasinya saat ini atau memutuskan untuk pindah pada organisasi lainnya. Organisasi tentu saja tidak ingin kehilangan aset investasi sumber daya manusia yang berpotensi sehingga organisasi akan mempersiapkan biaya yang tinggi agar para karyawannya tetap berkomitmen pada organisasi tersebut. Karyawan merasakan biaya yang diterimanya saat bekerja tidak memuaskan dan menyebabkan rendahnya komitmen, hal ini akan cenderung membuat karyawan meninggalkan pekerjaannya dan beralih pada organisasi lain.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan perasaan dari seorang anggota organisasi untuk tetap bertahan pada organisasinya atas perasaan kewajiban moral (*obligation*) dimana karyawan tersebut sebelumnya telah menerima keuntungan seperti diikuti sertakan pada pelatihan yang menyebabkan adanya perasaan untuk loyal kepada organisasinya.

Wirawan (2014) menambahkan adanya satu dimensi lagi yang menyempurnakan dimensi sebelumnya yakni komitmen antara. Hal ini dilihat atas fenomena yang terjadi pada saat ini dimana karyawan

cenderung menjadikan pekerjaannya sebagai upaya batu loncatan terhadap karir mereka. Para karyawan berkomitmen sementara dari awal mereka mendapatkan pekerjaan untuk tidak akan bertahan lama pada perusahaan tersebut. Para karyawan didominasi dengan kebutuhan mereka untuk menambah pengalaman hidup, meningkatkan keterampilan dan ilmu yang didapatkan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, berusaha untuk mendapatkan tempat kerja yang nyaman bahkan dengan ilmu yang didapatkan mereka mendirikan usaha sendiri.

Berdasarkan penjelasan dari masing – masing dimensi tersebut, peneliti menggunakan dimensi dari Mayer dan Allen (1991) dimana berdasarkan penjelasan tersebut faktor dari lamanya bekerja serta status pekerjaan memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran yang objektif terhadap penelitian ini.

2.2.5.5 Indikator Komitmen Organisasional

Wirawan (2014) memberikan gambaran indikator yang diturunkan berdasarkan dimensi yang terdapat pada komitmen organisasional antara lain:

Tabel 2.13
Indikator Komitmen Organisasional

No	Dimensi	Indikator
1	Komitmen afektif	1. Mengikatkan dirinya dengan nilai – nilai dan nama organisasi. 2. Menyukai tujuan organisasi. 3. Loyal kepada organisasi. 4. Norma dan nilai organisasi sama dengan nilai individu pegawai.

2	Komitmen keberlanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih untung jika tetap menjadi anggota organisasi. 2. Takut kehilangan sesuatu jika meninggalkan organisasi. 3. Jaminan sosial lebih baik. 4. Takut kehilangan teman kerja yang baik. 5. Sudah lama bekerja dan ingin mendapatkan pensiun. 6. Susah mencari pekerjaan lain.
3	Komitmen normatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi telah berjasa bagi kehidupan pegawai. 2. Organisasi tempat bekerja lebih baik daripada organisasi lain. 3. Pengalaman kerja dalam organisasi menyenangkan dan membahagiakan.
4	Komitmen antara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi anggota organisasi hanya sebagai batu loncatan untuk menjadi anggota organisasi lain. 2. Keinginan meninggalkan organisasi. 3. Sedang berupaya mencari kerja lain. 4. Bekerja untuk organisasi karena belum mendapatkan pekerjaan lain. 5. Bekerja untuk organisasi hanya untuk sementara waktu. 6. Percaya ada organisasi lebih baik dari tempat bekerjanya yang sekarang.

Sumber data sekunder: Wirawan (2014)

Berdasarkan indikator yang telah di sebutkan diatas, penelitian ini akan memfokuskan hanya menggunakan indikator yang terdapat pada tiga dimensi dari komitmen organisasional yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Hubungan Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja

Keadilan organisasional memberikan dampak yang sangat besar terhadap kepuasan kerja pada karyawan (Mahboob, 2017; Kashif, *et. al.*, 2016; Afridi & Baloch, 2016; Nojani, *et. al.*, 2012; Dundar & Tabancali, 2012; Hao, *et. al.*, 2010; McCain, *et. al.*, 2010). Seperti yang diungkapkan oleh keadilan organisasional merupakan bagian yang penting dalam sebuah

proses organisasi yang akan memberikan pengaruh terhadap para karyawan dalam mencapai kepuasan kerja (Nojani, *et.al.*, 2012; Ajala, 2017). Penelitian mengenai kepuasan guru semakin meningkat ketika terjadinya keadilan baik dari segi distributif, prosedural maupun interaksional (Dundar & Tabancali, 2012; Mahboob, 2017; Kashif, *et.al.*, 2016). Afridi & Baloch (2018) menyampaikan komponen dari keadilan distributif dan keadilan prosedural yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hao, *et. al.* (2010) memberikan temuan ketika karyawan yang bekerja *full-time* memberikan dampak terhadap kepuasan kerja berdasarkan adanya rasa keadilan organisasional yang diterima karyawan tersebut. Sedangkan karyawan *part-time* hanya keadilan distributif yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sama seperti para karyawan *part-time*, karyawan kasino yang diteliti oleh McCain, *et. al.* (2010) juga merasakan puas dalam bekerja hanya melalui adanya keadilan distributif.

Keadilan organisasional merupakan keadaan menentukan apakah karyawan diberikan perlakuan adil dalam pekerjaannya sehingga akan memberikan dampak kepada variabel lainnya (Moorman, 1991). Pada umumnya, karyawan yang merasakan adil ketika keadilan distributif diterima sesuai dengan apa yang telah karyawan tersebut berikan kepada perusahaan atas usaha penyelesaian pekerjaan. Selain dari itu, pentingnya untuk mengingat keadilan prosedural dalam upaya mencapai kesepakatan antar dua belah pihak sesuai dengan regulasi yang telah ditentukan. Dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan tentulah peranan dari manajer sangat

diperlukan dalam menjaga adanya keadilan interaksional yang berkaitan dengan sikap untuk saling menghormati dan menghargai serta saling terbuka dalam hal komunikasi. Secara keseluruhan, keadilan organisasi memberikan manfaat praktis terhadap kepuasan kerja seperti yang telah di utarakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014) sehingga selaras dengan adanya penelitian – penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya.

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H1: Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Temuan fakta para pemimpin siap untuk mencapai kualitas yang jauh lebih tinggi dalam organisasinya melalui proses kepemimpinan transformasi. Kepemimpinan transformasi membuat para karyawan untuk berpengaruh ideal dan memotivasi para karyawan dengan menunjukkan adanya pemimpin yang menginspirasi. Tambahan adanya stimulus secara intelektual dari para pemimpin dengan cara memberikan dorongan serta bantuan dalam penyelesaian kendala yang dihadapi para karyawan sebagai bentuk mentor yang baik dalam proses transformasi yang bertujuan untuk mencapai visi organisasi (Saleem, 2015; Braun, *et. al.*, 2013; Munir, *et. al.*, 2012). Dalam kepemimpinan transformasional dijelaskan Munir, *et. al.* (2012) karyawan mampu memberikan penilaian atas kepuasan yang

dirasakan ketika pemimpin yang memberikan gambaran mengenai visi organisasi secara jelas, inspirasi yang tinggi, kreatif dan inovatif akan mengarahkan karyawan dengan mudah sesuai dari apa yang diharapkan oleh pemimpin tersebut sehingga karyawan ketika memiliki pemimpin. Saleem (2015) menemukan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Braun, *et. al.* (2013) juga menyebutkan adanya temuan perbandingan yang menyatakan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja baik itu penilaian dari individu maupun penilaian dari dalam tim.

Dilihat berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2000) yang menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai proses dalam mencapai keinginan organisasi dengan cara salah satunya memberikan arahan untuk meningkatkan kepercayaan diri para karyawan bahkan pemberian perhatian terhadap para karyawannya dalam proses mengarahkan karyawan tersebut, sehingga dapat dikatakan ketika pemimpin yang mampu untuk mentransformasikan kepada karyawannya secara baik, maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh para karyawan. Kepuasan kerja Colquitt, *et. al.* (2013) dapat dirasakan oleh para karyawan dengan menilai supervisi atau para pemimpinnya mampu untuk mengubah kondisi emosional yang menyenangkan ketika pemimpinnya memiliki daya tarik ketika meyakinkan para karyawan dalam memberikan gambaran mengenai rancangan pencapaian visi organisasi.

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H2: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasional

Perusahaan mampu untuk memberikan keadilan organisasional baik dari segi keadilan distributif, keadilan prosedural maupun keadilan interaksional maka komitmen organisasional bagi para karyawan tentulah tinggi (Buluc & Gunes, 2017; Li, *et. al.*, 2017; Cheah, *et. al.*, 2016; Rahman, *et. al.*, 2016; Qureshi, *et. al.* 2016; Suliman & Kathairi, 2013; Zeinabadi & Salehi, 2011;).

Komitmen organisasional dipengaruhi atas adanya keadilan dari distributif dan keadilan prosedural (Qureshi, *et. al.*, 2016; Rahman, *et. al.*, 2016). Buluc & Gunes (2017) menyatakan komitmen organisasional yang terjadi pada guru disebabkan adanya keadilan organisasional dimana hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian secara adil terhadap karyawan, maka karyawan akan memunculkan sikap mau berkomitmen terhadap organisasinya. Suliman & Kathairi (2013) menemukan keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang memiliki hubungan terhadap adanya komitmen organisasional bagi para karyawan.

Penelitian ini dapat merujuk secara pada temuan dari Zeinabadi & Salehi (2011) memberikan sebuah gambaran dimana apabila sebuah

organisasi sekolah dapat menciptakan adanya organizational citizenship behavior (OCB). OCB dikenal sebagai bentuk dari adanya rasa sukarela anggota organisasi dalam mengembangkan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian ini menyatakan sekolah diperlukan adanya keadilan organisasional yang membuat para guru merasa puas sehingga guru menjadi mudah untuk berkomitmen sampai guru tersebut loyal terhadap sekolah dan mau melakukan apa saja demi memajukan sekolah.

Li, *et. al.* (2017) mendapatkan dengan adanya keadilan interaksional akan memberikan pengaruh terhadap komitmen. Selanjutnya, Cheah, *et. al.* (2016) mampu menyimpulkan dimana keadilan organisasional merupakan salah satu hal yang akan mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan.

Dalam teori keadilan organisasional, dimensi keadilan interaksional cenderung akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal inilah disebabkan adanya bentuk interaksi dari keadilan interpersonal yang terjalin antara karyawan kepada manajernya. Adapun bentuk dari keadilan interpersonal yang dapat membangun komitmen organisasional biasanya dengan adanya perlakuan dari manajer untuk memuliakan, menghormati dan adanya rasa sopan dalam berinteraksi pada karyawannya. Kreitner dan Kinicki (2014) telah menyimpulkan pula keadilan organisasional berdasarkan tiga dimensi dari keadilan memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini selaras pula dengan

penelitian terdahulu yang menyatakan keadilan organisasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional .

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H3: Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen

Organisasional

Keberhasilan dari proses dalam kepemimpinan transformasional dapat dilihat berdasarkan komitmen organisasional yang terjadi pada sebuah organisasi (Porter, 2015; Selamat, *et. al.*, 2013; Gumusluoglu, *et. al.*, 2013; Farahani, *et. al.*, 2011).

Porter (2015) dalam penelitiannya membuktikan kepemimpinan transformasional yang difokuskan pada tingkat manajerial dan eksekutif mampu memberikan adanya perilaku berkomitmen oleh para karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Selamat, *et. al.* (2013) memberikan temuan yang menyatakan kepemimpinan transformasional berhasil untuk meningkatkan adanya komitmen organisasional para guru-guru di sekolah menengah kabupaten Klang. Dari penelitian Gumusluoglu, *et. al.* (2013) dan Farahani, *et. al.* (2011) juga memberikan kontribusi yang baik dimana kepemimpinan transformasional memang menunjang adanya komitmen organisasional bagi para karyawan.

Berkaitan dengan teori yang dijelaskan oleh Kreitner & Kinicki (2013) mengenai adanya tahapan proses mentransformasi, maka tahapan hasil menunjukkan adanya bentuk komitmen personal kepada para pemimpinnya dan visi serta terbentuknya komitmen organisasional. Hal ini selaras pula dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan adanya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen anggota organisasi. Kreitner & Kinicki (2013) juga menjelaskan karyawan yang berkomitmen menunjukkan adanya sikap menerima terhadap arah dan tujuan organisasi serta berkeinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Penjelasan ini juga berhubungan dengan adanya harapan dari para pemimpin disaat melakukan transformasi mengenai visi dan menarik karyawan untuk segera berkontribusi dalam pencapaian organisasi sehingga karyawan memiliki komitmen untuk menjalankan tugas – tugas yang telah diamanahi.

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H4: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Penelitian – penelitian mengenai kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional sering sekali menjadi sorotan untuk terus dilakukan penelitian terbaru (Ismail, 2014; Altinoz, *et. al.*, 2012;

Yucel & Bektas, 2012; Zehir, *et. al.*, 2012; Salehi & Gholtash, 2011; Zeinabadi, 2010).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Ismail, 2014; Altinoz, *et. al.*, 2012; Zehir, *et. al.*, 2012) . Yucel & Bektas (2012) juga berhasil membuktikan kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional bahkan penelitian ini juga ternyata tidak membuktikan secara linier efek dari perbedaan usia para guru terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan, temuan dari penelitian lainnya menyatakan penciptakan *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan kepuasan kerja yang menjadi antiseden terhadap komitmen organisasional (Zeinabadi, 2010; Salehi & Gholtash, 2011).

Mayer dan Allen (1991) menjelaskan para karyawan yang memiliki komitmen untuk berkelanjutan dihadapkan dengan adanya persiapan atas konsekuensi yang akan diterima karyawan ketika memilih untuk meneruskan pekerjaan atau berkeinginan untuk pindah dari pekerjaannya. Segala hal yang berkaitan dengan komitmen berkelanjutan dipengaruhi atas adanya penilaian kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan. Seperti yang dijelaskan Weiss, *et. al.* (1967) mengenai kepuasan kerja bisa berdasarkan kepuasan intrinsik dalam wujud berdasarkan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya, kepuasan ekstrinsik dalam wujud imbalan yang sesuai didapatkan atas pekerjaan yang diemban bahkan kepuasan yang

didapatkan atas lingkungan pekerjaan yang mendukung karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

2.3.6 Hubungan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen

Organisasional dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi

Sebuah organisasi tentu saja menginginkan aset sumber daya manusia yang berkompeten. Sehingga dibutuhkan adanya kepuasan kerja karyawan dimana dengan memberikan perlakuan keadilan organisasional sehingga akan membuat karyawan tersebut berkomitmen terhadap pekerjaannya (Lambert, *et. al.*, 2019; Suifan, *et. al.*, 2017; Irawan & Sudarma, 2016; Saadati, *et. al.*, 2016; Rejeki & Wulansari, 2015).

Dalam penelitian lainnya yang menjelaskan kepuasan kerja menjadi mediasi untuk keadilan organisasional terhadap variabel yang berbeda dari penelitian lainnya yakni variabel tingkat kecelakaan lalu lintas yang diteliti oleh Kim & Chung (2019). Penelitian ini membuktikan kepuasan kerja akan meningkat ketika keadilan organisasional berjalan dengan baik sehingga menekan angka terjadinya kecelakaan lalu lintas.

Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi antara keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional (Saadati, *et. al.*, 2016;

Rejeki & Wulansari, 2015). Selanjutnya penelitian lainnya menjelaskan kepuasan kerja menjadi mediasi antara variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan (Irawan, *et. al.*, 2016; Lambert, *et. al.*, 2019).

Merujuk pada penjelasan yang di utarakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014) mengenai keadilan organisasional tentu saja tidak terlepas dari peranan adanya kepuasan kerja karyawan. Para manajer berupaya untuk menerapkan keadilan dari segi distributif, prosedural maupun dari keadilan interaksional dalam upaya untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi mediasi antara keadilan organisasional dan komitmen organisasional seperti penelitian terdahulu. Dalam hal ini dapat menunjukkan karyawan akan merasakan puas ketika mereka diperlakukan adil dalam proses pengambilan sebuah keputusan terkait keadilan prosedural, sehingga munculnya interaksi antara karyawan dan manajer dalam membangun komunikasi yang saling menghargai dan menghormati inilah yang akan memudahkan manajer dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya penilaian atas kepuasan kerja karyawan inilah yang akan membuat para karyawan mudah untuk menentukan apakah ia akan bekerja terus di organisasi tersebut atau justru memilih untuk keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H6: Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

2.3.7 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen

Organisasional dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi

Komitmen organisasional dapat menjadi tinggi bagi para karyawan ditunjang melalui adanya perasaan puas ketika karyawan melihat pemimpinnya mampu untuk menjadi seseorang yang berhasil meyakinkan para anggotanya dalam mentransformasikan terkait visi organisasi. Penelitian-penelitian inilah yang terbukti adanya hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja menjadi mediasinya (Darmawan & Putri, 2017; Mohamad, 2016; Yang, 2012).

Berdasarkan hasil temuan dari Mohamad (2016) dan Darmawan & Putri (2017), membuktikan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya pada penelitian oleh Yang (2012) memberikan hasil secara keseluruhan dimensi kepemimpinan transformasional memang memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja bagi pekerja praktisi *public relation*. Selanjutnya dalam penelitian ini kepuasan kerja ditemukan sebagai mediator dari efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional praktisi PR. Hasil penelitian ini dapat memberikan referensi manajerial untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja praktisi PR juga komitmen mereka kepada organisasi melalui peningkatan kepemimpinan organisasi.

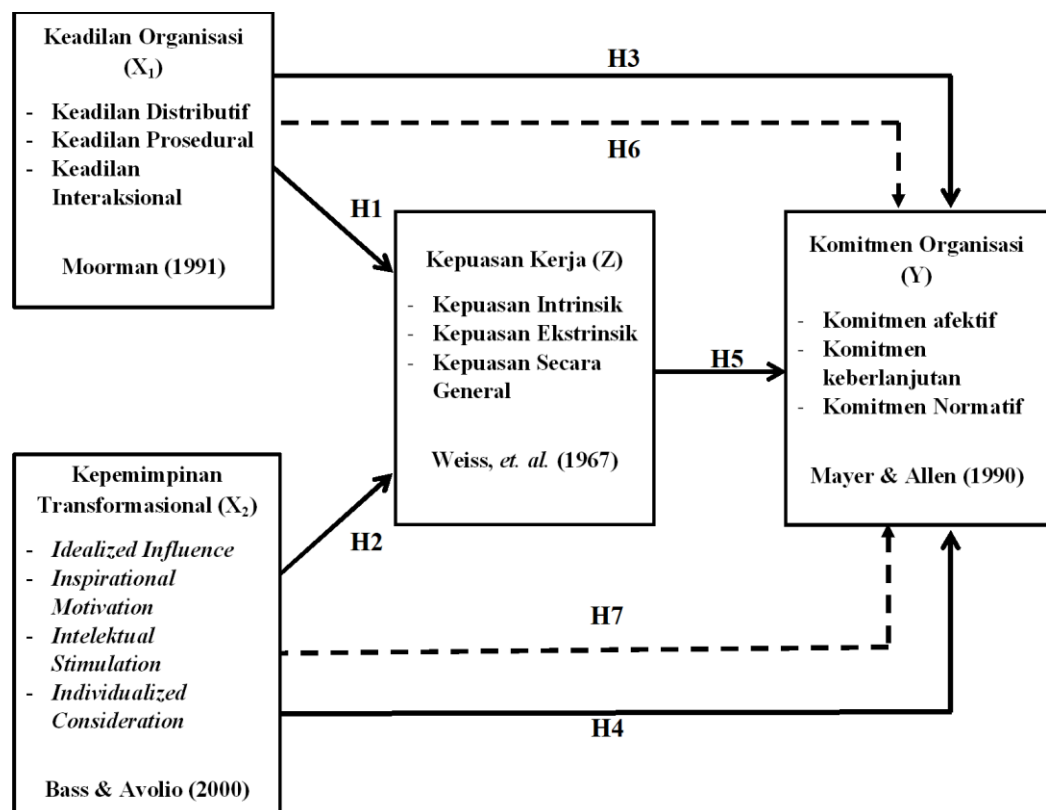
Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah langkah yang dilakukan para pemimpin untuk meningkatkan keinginan dari para pengikut dalam proses pencapaian dan pengembangan diri serta juga mempromosikan pengembangan kelompok dan organisasi (Bass dan Avolio, 1990). Kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan terhadap kepuasan kerja yang pada umumnya merujuk pada teori dari *two factor* yakni adanya perasaan *dissatisfiers* dan *satisfiers* (Greenberg & Baron, 2003). Para karyawan akan merasakan *dissatisfier* ketika mereka tidak terpenuhi kebutuhan – kebutuhan yang bersifat biologis termasuk kebutuhan atas dasar adanya keinginan untuk diawasi serta membangun hubungan yang lebih baik terhadap atasannya. Sedangkan kecenderungan karyawan merasakan *satisfiers* lebih mengarahkan karyawan untuk bertanggung jawab bahkan sebagai harapan para pemimpinnya agar karyawan tersebut mau lebih maju dan berkembang. Dengan demikian, pengaruh besar dari adanya kepuasan kerja karyawan mengarah pada komitmen kerja organisasi yang tinggi seperti diungkapkan oleh Wirawan (2014).

Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H7: Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya, maka kerangka penelitiannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan gambar kerangka pikir penelitian diatas, variabel bebas penelitian ini adalah keadilan organisasional dan kepemimpinan transformatif. Sedangkan variabel terikatnya adalah komitmen organisasional dan variabel mediasinya adalah kepuasan kerja. Adapun hipotesis yang dibuat oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

H1: Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Diduga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H4: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H6: Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

H7: Diduga mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.