

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepemimpinan Transformasional**

###### **a. Pengertian kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang diharapkan

Menurut Fiedler dalam Robbins (2015) meyakini sebuah factor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus diganti untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Menurut Tampubolon (2012) ada beberapa sifat penting yang harus di miliki oleh seorang pemimpin, yakni:

1. Integritas. Hampir semua pemimpin harus memiliki sifat integritas, dan mampu membuat keputusan yang baik dalam keadaan apapun. Pemimpin mampu menyiapkan semua kapabilitas untuk menghadapi bahaya apapun jika itu terjadi di organisasinya, mulai dari bahaya yang kecil sampai bahaya yang paling besar sekalipun. Dengan demikian, keberhasilan keluar dari bahaya itu dengan selamat dan resiko yang paling minimal.
2. Kecerdasan dan Pengetahuan. Pemimpin harus tau dengan bidangnya atau bagian khusus dari bidangnya sehingga dapat membuat keputusan yang tepat pada saat yang tepat pula. Pengetahuannya harus di topang dengan kecerdasan agar dapat menguasai dan menerapkan sebaik-baiknya pengetahuan itu di setiap keadaan.
3. Rasa simpati insani. Bagi seorang pemimpin, yang dibutuhkan adalah keseimbangan tekanan di antara dua ekstrem yang di tunjukkan oleh ordinat dalam Grid manajemen Blake, yaitu tekanan atas orang dan tekanan atas hasil (R. Blake dan J. Mountoun, 1968). Seorang pemimpin akan gagal bila ia memandang orang semata-mata sebagai unsur satu-satunya yang harus diurus.
4. Kesungguhan. Kesungguhan merupakan tanda orang sudah dewasa yang dapat memusatkan perhatian dan mengerjakan apa

yang di butuhkan keadaan akibat beberapa hal yang tidak diharapkan. Ini merupakan ujian berat, misalnya kemampuan mengatasi oposisi, tahan terhadap godaan kompromi jangka pendek, serta mampu mengatsai kekecewaan pribadi.

5. Kesadaran terhadap diri. Banyak orang yang telah menulis tentang psikologi organisasi, dorongan dan motif pemimpin. Satu aliran pemikiran menyatakan bahwa para pemimpin terbaik tidak sadar akan peranannya, tetapi aliran lain lebih besar pengaruhnya percaya bahwa pemimpin amat menyadari diri sendiri, kemampuan dan tujuannya.

Menurut Warren Bennis dalam artikelnya yang berjudul "*the end of leadership*" (Luthans, 2010) dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif, dan kerja sama karyawan. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut. Bennis menyatakan: "agar dapat bertahan di abad 21 ini, kita membutuhkan pemimpin generasi baru, pemimpin bukan manajer. Perbedaan antara pemimpin dan manajer adalah hal yang sangat penting. Para pemimpin menguasai konteksnya, lingkungan yang mudah berubah, bergolak dan bisa menggerakkan para pengikutnya tanpa paksaan.

#### b. Teori kepemimpinan

Teori kepemimpinan dalam konsep McGregor (Wahjono, 2010) yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan di pengaruhi

anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya sebagai konsultan, mcgregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang di buat oleh para manajer industry.

Teori *path goal* versi teori Robert House dalam Fred Luthan (2006) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama adalah

1. Kepemimpinan Direktif. Gaya serupa dengan gaya pemimpin otoriter lipit dan white. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik
2. Kepemimpinan Suportif. pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan
3. Kepemimpinan Partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi keputusan masih berada di tangannya.
4. Kepemimpinan Berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

c. Kepemimpinan Transformasional

James Mcgragor Burn dalam Fred Luthans (2010) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis: Transaksional dan Transformasional. Kepemimpinan Transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran

antara pemimpin dan pengikut, tetapi Kepemimpinan Transformasional lebih mendasarkan pada nilai dan kepercayaan pemimpin, serta hubungan pengikutnya. Karakteristik dan pendekatan Pemimpin Transformasional:

1. Karisma: Memberikan Visi dan Misi yang mask akal, menimbulkan kebanggan, menimbulkan rasa hormat dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengeksperisikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual: Menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara teliti
4. Memerhatikan individu: Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

## **2. Kompensasi**

### **a. Pengertian dan teori kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001). Dimana program-program kompensasi juga sangat penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia.

Di samping itu, kompensasi dalam bentuk pengupahan dan balas jasa yang lainnya meupakan komponen-komponen biaya paling besar

dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak di distribusikan dengan baik maka akan berdampak pada kehilangan sumberdaya manusia yang terlatih dan mempunyai konsekuensi harus melatih karyawan lagi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima karyawan sebagai balas jasa untuk pelaksanaan kegiatan dimasa akan datang. Kompensasi dapat di bagi menjadi komoensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, tunjangan, upah dan intensif lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan baik finansial maupun non finansial yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi tidak langsung ini dapat berupa penghargaan, hadiah, promosi jabatan maupun pelatihan (Gomes, 2001)

Menurut Hasibuan (2005) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan pada perusahaan. Kompensasi merupakan istilah luas berkaitan denga imbalan-imbalan finansial yang di terima oleh orang-orang melalui ikatan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi, sedangkan kompensasi non finansial merupaka kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan tersebut (Wahyunianti, 2015).

## b. Keadilan Kompensasi

Menurut Siagian (2003) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang di terimanya. Sebaliknya, pihak organisasi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Apabila hal ini terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) akan merasa puas.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan penting yang tidak harus di pertanyakan lagi. Akan tetapi, ini bukan hanya sekedar cara dimana organisasi dapat memberikan penghargaan. Selain uang, bentuk penghargaan untuk mengidentifikasi dan memberi penghargaan kinerja yang luar biasa menjadi hal vital, tetapi sering menjadi bagian sistem penghargaan organisasi yang terabaikan. Saat orang ditanya mengenai motivasi mereka, uang selalu di utamakan secara jelas dalam daftar mereka. Akan tetapi, penghargaan organisasi formal dan penghargaan social yang digunakan secara sistematis oleh supervisor dan manajer merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dan keberhasilan organisasi.

### 3. Keadilan Distributif

#### a. Pengertian Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasa dalam distribusi hasil. Segi keadilan ini menguji bagaimana kompensasi kerja berhubungan dengan kinerja, sebagai contoh, ada seorang karyawan yang bekerja dengan keras dan kinerjanya pun semakin baik, tetapi ada pula karyawan yang kinerjanya biasa saja tetapi ia mendapatkan kenaikan kompensasi yang sama pula dengan karyawan yang kinerjanya baik. Demikian pula jika ada dua karyawan yang memiliki catatan kinerja yang serupa tetapi salah satunya mendapatkan kenaikan gaji yang signifikan, karyawan yang lain mungkin akan merasakan ketidakadilan yang disebabkan oleh sikap pilih kasih dari atasan atau faktor-faktor lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (Mathis & Jackson, 2006).

Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal, sebagai contoh kepuasan terhadap *outcomes* (berupa: pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja dll). Keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang di peroleh karyawan dari organisasi (Folger & Konovsky, 1989). Hasil yang di terima karyawan tersebut bersifat personal yang dipersepsikan oleh masing-masing individu untuk menilai keadilan distributif. Oleh karena itu, keadilan distributif dibandingkan keadilan prosedural akan berpengaruh positif lebih kuat



pada *outcomes* personal.

b. Teori Keadilan Distributif

Pendekatan keadilan bersama teori depresiasi relatif dan teori kognisi referen menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes* (Carrel & Dittrich, 1978 dalam Tjahjono dkk) hal yang menonjol dalam studi organisasi adalah prinsip proporsi (*equity*), yaitu keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang di peroleh reka kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun bila proporsi yang di terima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang di peroleh karyawan tersebut lebih kecil dari seharusnya.

Kriteria lainnya adalah kebutuhan (*need*) dan pemerataan (*equality*). Prinsip pemerataan menekankan pada menilai alokasi *outcomes* kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relative kecil.

Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan unuk distribusi. Interpretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja. Semakin banyak kebutuhannya maka semakin banyak pula upah yang akan di terimanya. Penelitian

mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang di perolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke et al, 1997 dalam Tjahjono dkk, 2015)

#### **4. Keadilan Prosedural**

##### **a. Pengertian keadilan prosedural**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Definisi yang sama juga diungkapkan oleh Thibaut dan Walker (1978).

Temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perhatian karyawan terhadap keadilan tidak sekedar membandingkan *input* dan *output* seperti dalam keadilan distributif. Dalam banyak penelitian para karyawan merasa penting mengetahui mekanisme dan prosedur keadilan tersebut atau keadilan prosedural (Colquitt, 2001)

##### **b. Teori keadilan prosedural**

Pada saat perkembangan dinamis teori keadilan distributif muncul

pemikiran tentang penilaian keadilan prosedural sebagai komplemen yang dinilai tidak dapat dipisahkan dari penilaian keadilan distributif (Thibaut & Walker, 1975 dalam Colquitt, 2001) konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu pertama melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) dan model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang di kemukakan Lind and Tyler (1988 dalam Tjahjono, 2007)

Model kepentingan pribadi berbasis pada asumsi, bahwa orang berupaya bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan orang lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcomes* apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu atau keadilan distributif, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Thibaut & Walker, 1978 dalam Tjahjono, 2007) penekanan pandangan Thibaut & Walker (1975) bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan

tersebut seringkali berbeda satu sama lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian mengakibatkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Berbeda dengan asumsi model kepentingan pribadi, model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan prosedural yang di kembangkan Thibaut dan Walker (1978) adalah bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model yang diajukan Lind dan Tyler (1988) dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Sementara itu, proses-proses social dan prosedur dalam interaksi social dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu adalah lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Di samping kedua model di atas, Leventhal (1980 dalam Lind & Tyler, 1988; Colquitt, 2001) lebih menekankan pada aspek instrumental. Ia berpendapat bahwa selain mengharapkan *outcome* yang menguntungkan, seseorang juga memperhatikan keberlanjutan hubungan sosialnya. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga harus memenuhi keduanya, standar kontrol (*instrument*) dan non kontrol

(*value-expressive*). Dalam kaitan tersebut, diidentifikasi 6 (enam) aturan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan prosedur yang adil, meliputi:

1. *Consistency rule*, yaitu diterapkan kepada setiap orang secara konsisten dari waktu ke waktu.
2. *The bias suppression rule*, yaitu bebas dari kepentingan pribadi maupun pemihakan Lainnya
3. *The accuracy rule*, yaitu didasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat
4. *The correctability rule*, yaitu memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan yang potensial
5. *The representativeness rule*, yaitu mewakili pandangan dan nilai-nilai pihak-pihak yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut
6. *The ethicality rule*, yaitu harus sesuai dengan standar etika dan moral.

## **5. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Steepens P. Robins (2003) Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap terhadap pekerjaan itu. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka

memaksudkan kepuasan kerja.

kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi (Muchlas, 2008). Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Howell dan Dipboye (dalam A.S. Munandat, 2001) adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja menurut Locke (Cetin, 2006) adalah perasaan senang seseorang dan hasil dari perasaan ini adalah perasaan emosional yang positif yang berasal dari pekerjaan atau pengalamannya tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia menyokong atas berdirinya organisasi tersebut dan mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut (Hasmarini, 2008)

McShane dan Von Glinow (2008 dalam Kristanto 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka,

berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan sikap tentang aspek-aspek yang berbeda dari tugas dan konteks pekerjaan.

b. Teori kepuasan kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977 dalam sukawati 2000) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain.

### 3. Teori Dua – Faktor (Two Factor Theory)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivator.

## 6. Komitmen Afektif

Menurut Allen dan Meyer (1991 dalam Tobing, 2009) bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) Afektif, Normatif, dan Kontinuan commitment. “Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi. Pertama, karyawan dengan *Affective Commitment* yang kuat (pengenalan dan keterikatan pada organisasi) pada pekerjaan secara terus menerus yang disebabkan mereka ingin melakukannya (want to do). Kedua, karyawan yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada *continuance commitment* (menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi) yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan mereka membutuhkan untuk melakukannya (need to do). Ketiga, karyawan dengan *normative commitment* (perasaan terhadap jaminan hak atas tekanan sosial) merasa bahwa mereka seharusnya tetap (ought to) dengan organisasi”. (Meyer dan Allen; 1990 Pare et al 2000; Kaihatu, 2007)

Dalam model Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:



1. Komitmen Afektif, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen Normatif, merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komitmen Continuance, berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

## **B. Turunan hipotesis**

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain yang seperti anda lihat. Pemimpin yang menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan biasanya pemimpi tersebut membuat keputusan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Menurut Miftah Thoha (2006) faktor situasional yang telah diidentifikasi adalah sifat personal di bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan.

Kepuasan kerja karyawan tumbuh berawal dari kepercayaan pada pemimpin dan juga komitmen karyawan suatu perusahaan terhadap organisasinya, kemudian kepercayaan dan komitmen karyawan tersebut akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawannya. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh dari seorang atasan terhadap bawahannya, dimana seorang bawahan merasa mendapatkan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasannya dan mereka di

motivasi untuk berbuat melebihi apa yang di targetkan oleh perusahaan. Karena kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik daripada yang dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Purnomo dan Choiril (2011) dan Rani Mariam (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

## 2. Pengaruh keadilan Distributif dan keadilan Prosedural Kompensasi dengan kepuasan kerja

Menurut Cropanzano et al (2007) dan Colquitt et al (2001) keadilan di katakan memiliki potensi berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi karyawan dan organisasi, mencakup: kepercayaan, komitmen, peningkatan kinerja, dan kepuasan kerja. Maka dapat di Tarik kesimpulan bahwa keadilan organisasi telah menjadi suatu pertimbangan strategis dalam menentukan suatu rasa kepuasan dalam bekerja serta menumbuhkan rasa komitmen dalam diri setiap pegawai. Penelitian Hasmarini dan Yuniawan (2008) dan Sentot Kristanto dkk (2014) membuktikan bahwa kedua tipe keadilan organisasi (keadilan distributif dan keadilan prosedural) memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H3 : Keadilan Prosedural Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

### 3. Pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen afektif

Kepuasan kerja merupakan salah satu factor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk memaksimalkan pekerjaannya.

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih untuk perusahaannya karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.

Kinerja karyawan yang meningkat diperlukan adanya kepuasan kerja yang merupakan prediktor komitmen organisasi. Kepuasan dan perasaan sebagai bagian dari tuntutan hidup, maka perasaan puas terhadap tugas atau pekerjaan, puas terhadap atasan, puas terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap hasil yang seimbang serta kepuasan terhadap aturan yang jelas

akan mempengaruhi perasaan karyawan dan selanjutnya berdampak terhadap pelaksanaan aktifitas.

Pada penelitian yang di kemukakan oleh Bateman dan Strasser (1984) dan Liche Seniati (2006) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku. Berdasarkan uraian di atas dapat menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

#### 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi dengan Komitmen Afektif

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan Transformasional dapat memberikan keteladanan bagi karyawannya, mendorong karyawan berperilaku kreatif, inovatif dan peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan. Selain itu dapat memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja bagi para karyawannya.

Begitu pula dalam hal keadilan kompensasi, hal ini sangat

berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasional bawahan, karena bawahan akan melakukan yang terbaik kepada perusahaan jika kepuasan kerja mereka terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal penting dalam suatu organisasi, begitu karyawan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan yang merupakan hasil persepsi seseorang terhadap sesuatu yang dirasakan dalam pekerjaannya dan didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan. Oleh karena itu kondisi kerja yang kondusif di harapkan dapat menciptakan kepuasan kerja pada diri seorang karyawan.

Berdasarkan Junaedy *et al* (2012) menyimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Begitu pula berdasarkan penelitian Yusun (2011) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Crow *et al* (2012) menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

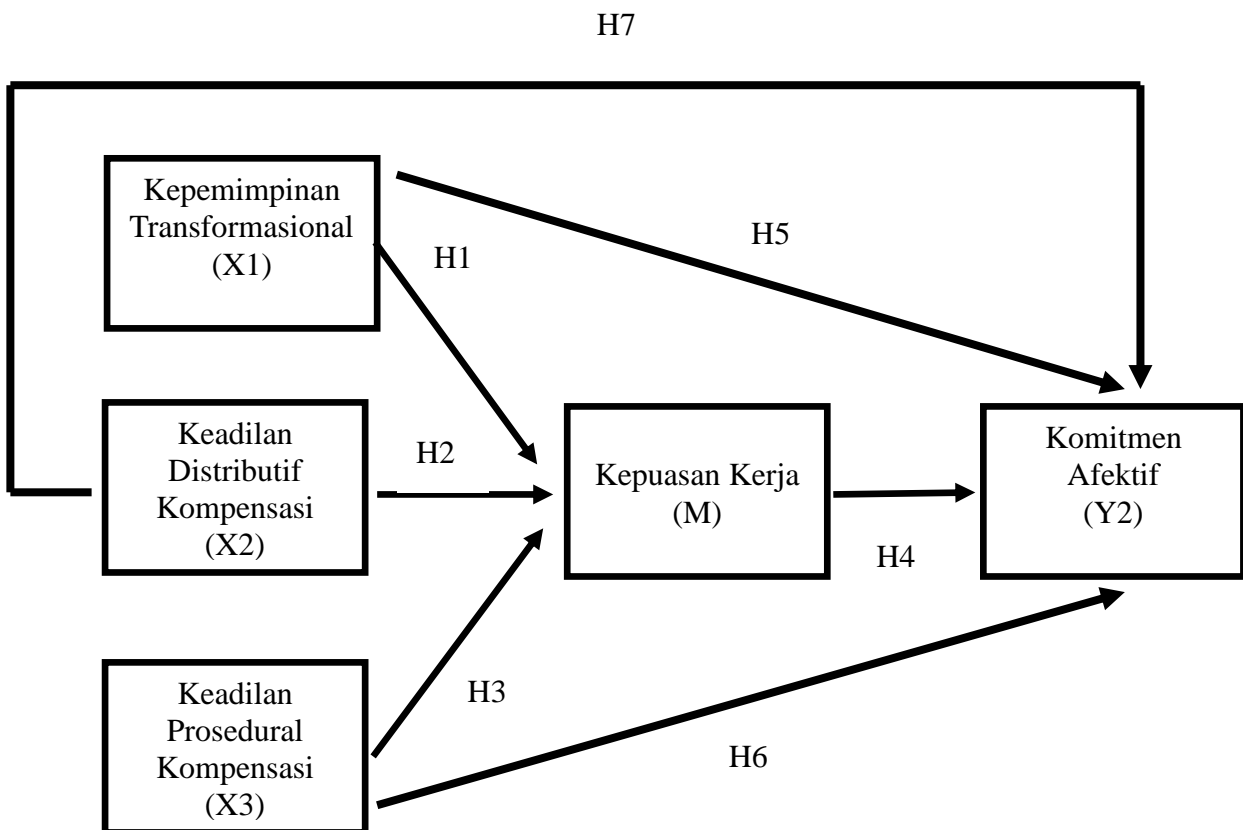
H5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.

H6: Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Komitmen Afektif.

H7: Keadilan Prosedural Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.

### C. Model Penelitian



Gambar 2.1  
Model Penelitian