

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Komitmen Organisasional**

Komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan seorang manajer dan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Komitmen Organisasional dapat didefinisikan sebagai tingkat sampai dimana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi (Robbins, 2008). Sedangkan menurut Robbins and Judge (2008) komitmen organisasi adalah suatu keadaan kepemihakan karyawan pada organisasi demi pencapaian tujuan serta keutuhan anggota organisasi.

Komitmen organisasional menurut Gibson et al (2008) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi.

Komitmen nampak dalam bentuk sikap yang terpisah, tetapi tetap saling berhubungan erat, yaitu: identifikasi dengan misi organisasi, keterlibatan secara psikologis dengan tujuan-tujuan organisasi, dan loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. *Pertama*, melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). *Kedua*, melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Umam 2010).

Menurut Badjuri (2009) komitmen organisasional dibangun atas dasar suatu kepercayaan para karyawan berdasarkan nilai-nilai organisasi, kerelaan para karyawan sangat membantu mewujudkan suatu tujuan organisasi. Komitmen

organisasi akan menimbulkan rasa ikut andil dalam memiliki (sense of belonging) bagi para karyawan terhadap organisasi. Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari:

- a. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut,
- b. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut
- c. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk perusahaan berupa upaya yang keras untuk mencapai tujuan organisasi, terlibat langsung dalam pekerjaan atau tugas organisasi, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Robbins & Judge (2008) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

a. *Affective commitment* (komitmen afektif)

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena memang ingin melakukan hal tersebut.

b. *Continuance commitment* (komitmen kontinuen)

*Continuance commitment* merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam organisasi dibandingkan meninggalkannya. Komitmen kontinuen adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi.

c. *Normative commitment* (komitmen normatif)

*Normative commitment* merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etis.

Komitmen normatif adalah refleksi perasaan akan tanggungjawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Menurut Greenberg (2008), konsekuensi dari komitmen yaitu:

- a. Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.
- b. Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan

Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Luthans (2011), yaitu:

- a. Variabel orang, meliputi usia, kedudukan dan posisi dalam organisasi.
- b. Variabel organisasi, meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyedia.
- c. Variabel non organisasi, yaitu adanya alternative lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

## **2. Kepuasan Kerja**

Robbins dan Jugde (2008) mengemukakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku oleh karena setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang acap kali kurang ideal. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan

penyajian yang rumit dan sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (As'ad, 2009). Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis (kerangka keluar, aspirasi, kesetiaan dan pengabaian) sangat bermanfaat dalam memahami

konsekuensi dari ketidakpuasan. Respon-respon tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Keluar (*Exit*). Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- b. Aspirasi (*Voice*). Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*Loyalty*). Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman external dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian (*Neglect*). Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.



Luthans (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan kerja, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan kecakapan serta menawarkan variasi pekerjaan, kebebasan dan umpan balik dari atasan tentang sejauh mana pekerjaan mereka.

b. Kompensasi (upah atau gaji)

Pemberian kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk karyawan atas pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan.

c. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidak adanya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Promosi menunjuk pada suatu

kesempatan untuk memperoleh jenjang tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

d. Hubungan dengan rekan kerja

Faktor ini berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai yang lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan kerja, kelompok kerja yang kohesif, ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Dukungan, motivasi, perhatian, dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Kesetiakawanan, kerukunan dan kesediaan untuk saling bekerjasama antar teman sekerja merupakan sumber peningkatan kepuasan kerja.

#### e. Supervisi

Supervisi adalah kemampuan seorang atasan untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan, baik adalah hal mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan karyawan yang bekerja dibawah divisinya. Para atasan umumnya menaruh perhatian yang cukup untuk memperhatikan bawahannya, tapi beberapa diantaranya tidak cukup menaruh perhatian. Cara-cara atasan dalam memperlakukan bawahannya dapat menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi bawahannya tersebut, dan hal ini memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan antara bawahan dan atasan sangat penting gunanya dalam perusahaan, oleh sebab itu, penting bagi para bawahan untuk mengetahui harapan atasan mereka. Atasan yang baik mampu menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi karyawan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah atau ibu atau teman, sekaligus atasan. Hubungan antara mereka disebut *functional attraction* yang menjelaskan sejauh mana karyawan merasa atasannya membantu mereka dalam mencapai hasil yang terbaik. Dengan kata lain, konsep ini adalah

sejauh mana atasan memberikan peluang kepada karyawannya melalui tugas-tugas yang mereka berikan dan umpan balik dari karyawan.

f. Lingkungan kerja

Faktor ini lebih banyak berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Jika kondisi kerjanya berkualitas baik misalnya tampak bersih dan menarik, maka individu akan dapat lebih semangat melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya jika kondisi lingkungan kerja tidak berkualitas baik misalnya kotor, berisik dan panas, maka individu seringkali tidak betah dan mengeluh dalam bekerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.

- b. *Supervisor*.
- c. Organisasi dan manajemen.
- d. Kesempatan untuk maju.
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
- f. Rekan kerja.
- g. Kondisi pekerjaan.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2011), penyebab kepuasan kerja antara lain:

- a. Pemenuhan kebutuhan

Karyawan merasa puas pada pekerjaan maupun perusahaannya ketika kebutuhan hidupnya terpenuhi. Contohnya adalah pada suatu perusahaan lembaga bantuan hukum Massachusetts mengungkapkan bahwa 35% hingga 50% dari rekan lembaga hukum meninggalkan lembaga tersebut karena lembaga tersebut tidak dapat mengakomodir kebutuhan keluarga.

- b. Kecocokan harapan dan output yang diperoleh

Ketidakcocokan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan

promosi yang baik, dan apa yang ada pada kenyataannya diterimanya menyebabkan karyawan tidak puas. Ketika perusahaan memberikan output yang diterima karyawan lebih besar dari yang mereka harapkan, maka sejak itu pula karyawan merasakan kepuasan kerja.

c. Pencapaian nilai

Para manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.

d. Perlakuan yang sama

Pada penyebab ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan. Oleh karena itu, apabila semua karyawan diperlakukan sama atau adil oleh atasan maupun manajer, maka karyawan merasakan kepuasan kerja pada perusahaan yang mereka tempati.

e. Komponen watak/genetik

Kepuasan kerja diperoleh karyawan dengan persepsi yang berbeda-beda antara satu karyawan dengan yang lain. Ada karyawan yangh selalu tampak puas dalam keadaan apapun atau dalam berbagai situasi kerja, ada pula yang selalatau jarang terlihat puas. Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya, model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Faktor-faktor genetik juga ditemukan secara signifikan dapat memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan, dan kepuasan kerja secara umum.

Bahwa karyawan memperoleh kepuasan terhadap perusahaan berasal dari sikap manajer sendiri dalam memberikan perlakuan terhadap karyawan, terutama dalam memenuhi kebutuhan karyawan secara pribadi. Apabila kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi maka karyan cenderung lebih puas terhadap perusahaan

### **3. Keadilan Distributif**

Keputusan organisasi mempengaruhi alokasi sumber/ masukan dan *outcomes* dalam suatu organisasi. Menurut Robbins and Judge (2008) dalam teori keadilan, para karyawan membandingkan apa yang diperoleh dari pekerjaannya (“hasil” misalnya gaji, promosi, atau pengakuan) pada apa yang karyawan masukkan ke dalamnya (“input” misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan). Karyawan mengambil rasio hasil terhadap input dan membandingkannya dengan rasio karyawan lainnya, biasanya seseorang yang sama seperti rekan kerja atau seseorang dengan pekerjaan yang sama. Tjahono (2017) Keadilan distributif berasosiasi dengan berbagai macam konteks praktik kompensasi, karir dan sejumlah hasil dari semua pekerjaan karyawan yang memiliki hubungan dengan kesejahteraan. Sedangkan menurut Noe (2011) mendefinisikan keadilan distributif merupakan keadilan imbalan sebagai penilai yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya.



Tjahjono (2008a; 2008b; 2010; 2011 dan 2014) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Penelitian Tjahjono (2008a; 2008b; 2011 & 2014) menunjukkan bahwa alokasi yang diperoleh karyawan dari organisasi bersifat subjektif personal. Orang mempunyai kecenderungan menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan organisasi.

Prinsip-prinsip yang diterapkan dalam keadilan distributif adalah sebagai berikut:

a. *Equality principle.*

Artinya individu yang sama dalam segala hal yang terkait dengan jenis perlakuan yang bersangkutan harus diperlakukan sama bahkan jika mereka berbeda dalam lainnya, itu namanya tidak dihargai (Velasquez 2014).

b. *Need principle*

Prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang mempunyai kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak daripada mereka dengan kebutuhan rendah.

c. *Equity principle*

Ekuitas artinya sebuah situasi yang ada ketika rasio hasil seseorang terhadap input seimbang dengan orang lain (Daft, 2010).

Indikator keadilan distributif menurut Yaghoubi et al (2012):

a. Jadwal kerja

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

b. Tingkat gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan

lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

c. Beban Kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

d. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

e. Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.

#### **4. Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) didefinisikan sebagai perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, pengambilan keputusan (Brown, et al, 2013). Bagaimana karyawan mempersepsikan perilaku etis disimpulkan dari kepemimpinan etis yang ditandai dengan beberapa cara. Pertama, menurut definisi yang diusulkan oleh Brown *et al.* (2013) kepemimpinan etis memengaruhi perilaku bawahan mereka terutama dalam dua cara. Kedua, pemimpin akan bertindak sebagai teladan dengan membuat standar etika eksplisit dan bertindak sejalan dengan mereka, serta membuat standar etika (wajib) eksplisit ke bawahan dan akan memperkuat perilaku bawahannya memenuhi standar etika yang telah ditentukan oleh penghargaan mereka dan menghukum mereka yang gagal melakukannya.

Kepemimpinan etis akan menciptakan atmosfir pekerjaan yang lebih baik, lebih produktif, dan lebih efektif dalam memecahkan konflik organisasi. Menurut Prasetia, Tjahjono, Fauziyah, dan Palupi (2017) terdapat lima prinsip dalam kepemimpinan etis, yaitu keadilan, transparansi, tanggung jawab, efisiensi, dan tidak ada konflik kepentingan.

De Hoogh & Den Hartog (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan etis melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mendengarkan ide-ide serta keprihatinan mereka. Selain itu kepemimpinan etis juga didasarkan pada sejauh mana pemimpin dimotivasi oleh nilai-nilai etika ketika memengaruhi karyawan mereka (perkembangan moral seorang pemimpin) dari pada gaya kepemimpinan (Abrhiem, 2012). Menurut Brown, *et al.*, (2013) dan De Hoogh & Den Hartog (2008), mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai suatu kombinasi perilaku gaya kepemimpinan yang terpisah yang tidak hanya berfokus pada komponen kepemimpinan etis tetapi kepemimpinan etis secara holistik dijadikan sebagai panutan dari perilaku dan tindakannya yang mencerminkan serta memiliki pengaruh langsung pada nilai-nilai seperti kejujuran dan kasih sayang.

Pemimpin harus menciptakan iklim etis sehat bagi karyawannya, di mana mereka dapat melakukan pekerjaan mereka secara produktif dengan meminimalkan ambiguitas tentang apa yang benar dan salah. Organisasi yang

mempromosikan etika yang kuat, mendorong pengikut untuk berperilaku dengan integritas, memberikan kepemimpinan etis yang kuat dapat memengaruhi keputusan pengikut untuk berperilaku etis.. Kepemimpinan etis adalah bentuk yang berbeda dari kepemimpinan yang memiliki potensi untuk memengaruhi berbagai hasil pekerjaan penting. Dasar kepemimpinan etis terletak pada ciri-ciri perilaku yang mencerminkan menjadi orang yang bermoral seperti menjadi dapat dipercaya dan adil (Neubert, Wu & Roberts, 2013).

Kepemimpinan etis dipahami sebagai 3 komponen dasar. Pertama, menyangkut integritas pribadi pemimpin, juga disebut 'orang yang bermoral' komponen kepemimpinan etis kedua menekankan sejauh mana suatu pemimpin mampu menumbuhkan integritas antara pemimpin-pengikut yaitu komponen moral. Komponen ketiga menyangkut kualitas hubungan pemimpin-pengikut, yang memengaruhi moral pengikut, dasar etika pemimpin dan memfasilitasi pengaruh pemimpin pada pengikut (De Hoogh & Den Hartog 2008; Lasthuizen, 2008).

Dimensi kepemimpinan etis menurut Brown *et al.*, (2013), sebagai berikut:

- a. *Integrity* (integritas). Melakukan tindakan dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.
- b. *Humility* (kerendahan hati). Menghindari simbol status dan hak-hak istimewa, mengakui keterbatasan dan kesalahan.
- c. *Empathy* (empati). Mendorong untuk menerima keragaman, mendorong sifat memaafkan pada konflik yang merusak.
- d. *Personal Growth* (Pengembangan Diri). Memfasilitasi pengembangan kepercayaan diri individu dan *skill* meskipun bukan untuk kepentingan pekerjaan saat ini, memberikan mentoring serta *coaching* bila diperlukan.
- e. *Fairness and Justice* (keadilan). Mendorong dan mendukung perlakuan yang adil.
- f. *Empowerment* (pemberdayaan). Memberikan jumlah yang tepat dari otonomi dan keleluasaan untuk

bawahan, berkonsultasi dengan karyawan tentang keputusan yang akan memengaruhi karyawan.

Kepemimpinan etis adalah studi tentang masalah etika dan tantangan yang khas untuk dan melekat dalam proses, praktek, hasil dari terkemuka dan berikut. Dalam organisasi, tantangan terbesar etika berasal dari tekanan untuk hasil (misalnya, keuntungan) di semua biaya (misalnya, merugikan dan individu atau masyarakat) dan ketegangan antara kepentingan diri. Pemimpin menggunakan kekuasaan bukan untuk kepentingan diri sendiri tetapi untuk pertumbuhan karyawan, kelangsungan hidup organisasi, dan tanggung jawab kepada masyarakat. Pemimpin mampu memberdayakan karyawan secara maksimal dengan berfokus pada menilai dan mengembangkan orang dengan memungkinkan otonomi dan menghapus kendala birokrasi. Kepemimpinan etis menjadikan citra pemimpin yang memiliki etika dan menjadi panutan, sehingga menciptakan organisasi yang kondusif dimana mampu menegakkan standar etika yang tinggi (Schermerhorn, et al, 2014).



## **B. Pengembangan Hipotesa dan Model Penelitian Empiris**

### **1. Hubungan Keadilan Distributif pada Kepuasan Kerja**

Menurut Qureshi, et al (2017) penerimaan hasil yang adil di tempat kerja cenderung membuat karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi tempatnya bekerja, sehingga karyawan akan memiliki kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasa memperoleh hasil yang tidak adil, kemungkinan karyawan menjadi frustrasi dan mengalami tekanan psikologis sehingga akhirnya mengurangi kepuasan kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan Ali & Saifullah (2014) menunjukkan ketika karyawan memiliki persepsi bahwa perusahaan adil dalam mengalokasikan sumber daya, mereka akan cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya. Penelitian Akram et al (2015) serta Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015) menyimpulkan keadilan distributive berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ali & Saifullah (2014)	<i>Distributive and procedural Justice as Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Banking Sector of Balochistan</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
Akram et al (2015)	<i>Impact of Organizational Justice on Job Satisfaction of Banking Employees in Pakistan</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (p=0,043)
Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015)	<i>Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of the Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment</i>	Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.
Qureshi et al (2017)	<i>Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Keadilan distributif berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

## 2. Hubungan Kepemimpinan Etis pada Kepuasan Kerja

Pemimpin yang beretika selalu terbuka dalam proses pembuatan keputusan berhubungan dengan karyawan, seperti

desain kerja, evaluasi kerja, dan promosi. Hal ini akan membangun kepercayaan diantara karyawan dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Penelitian Kim & Brymer (2011) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan etis memiliki kepedulian kepada yang lain. Kepemimpinan ini menumbuhkan kepercayaan karena adanya prinsip dalam pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Yates, 2014) . Penelitian Ismail & Daud (2014) serta Attar, Çağliyan & Ajdarovska (2017) menyimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.2**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ismail & Daud (2014)	<i>Teacher's Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in School</i>	Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
Yates (2014)	<i>Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior</i>	Karyawan yang dipimpin dengan kepemimpinan etis yang tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan etis rendah.
Attar, Çağliyan & Ajdarovska (2017)	<i>The Effect Of Ethical Leadership On Employees' Job Satisfaction: A Study On Municipalities In Konya</i>	Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

### **3. Hubungan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seseorang puas terhadap

pekerjaanya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Mathis dan Jackson, 2011). Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi dengan tingkat kepuasan kerja rendah (Robbins & Judge, 2008). Penelitian Ismail & Daud (2014) serta Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015) menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 2.3**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ismail & Daud (2014)	<i>Teacher's Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in School</i>	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ( $\beta = 0.340$ , $p=0,000$ )
Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015)	<i>Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of the Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment</i>	Kepuasan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

#### **4. Hubungan Keadilan Distributif pada Komitmen Organisasional**

Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Chi & Han, 2008).

Ketika karyawan mendapati organisasi tempatnya bekerja adil dalam mendistribusikan penghargaan, mereka akan menjadi lebih tergerak untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan ini akan memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi (Ali & Saifullah, 2014). Penelitian yang dilakukan Rathore & Sen (2017), Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015) serta Qureshi et al (2017) menyimpulkan

keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 2.4**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ali & Saifullah (2014)	<i>Distributive and procedural Justice as Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Banking Sector of Balochistan</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
Rathore & Sen (2017)	<i>Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on It Sector</i>	Variabel keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasional ( $\beta=0.316$ ; $p=0.008$ ).
Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015)	<i>Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of the Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment</i>	Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.
Qureshi et al (2017)	<i>Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Keadilan distributif berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

## **5. Hubungan Kepemimpinan Etis pada Komitmen Organisasional**

Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi yang efektif. Ini dapat dilakukan dengan menunjukkan contoh yang baik, sikap disiplin, atau dengan melaksanakan peraturan secara konsisten sehingga komitmen organisasi akan tercapai. Lebih jauh lagi, pemimpin organisasi harus memiliki etika yang baik dalam segala macam kegiatan kepemimpinan untuk membangun citra positif karyawan terhadap pemimpin.

Kepemimpinan etis adalah sekumpulan dari kerangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepemimpinan etik akan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, lebih produktif, dan lebih efektif dalam



menyelesaikan konflik organisasi. Ketika karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan etis dari pimpinan, karyawan akan merasa lebih nyaman dengan atasan dan organisasi tempatnya bekerja. Karyawan akan melakukan segala daya upaya guna meningkatkan kinerjanya dalam organisasi (Prasetia, Tjahjono, Fauziyah & Palupi, 2017). Penelitian Tabatabaei & Soleimaniah (2015) menyimpulkan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan etis dapat diharapkan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Kepemimpinan etis tidak hanya menampilkan moral yang baik seperti kejujuran dan integritas, tetapi juga digunakan dalam membuat kebijakan organisasi. Kondisi ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Yates, 2014). Penelitian Ismail & Daud (2014) serta Tabatabaei & Soleimaniah (2015) menunjukkan kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 2.5**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ismail & Daud (2014)	<i>Teacher's Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in School</i>	Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ( $\beta = 0.400$ , $p=0,000$ )
Yates (2014)	<i>Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior</i>	Karyawan yang dipimpin dengan kepemimpinan etis yang tinggi memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan etis rendah.
Tabatabaei & Soleimani (2015)	<i>The Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Neglect (Case Study: University of Isfahan)</i>	Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (0,000).

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

## **6. Hubungan Keadilan Distributif pada Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja**

Adanya situasi kerja yang baik, yang tercipta karena pegawai merasakan usaha yang dilakukan dan *skill* yang mereka berikan seimbang dengan promosi yang mereka terima, maka pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Akibatnya mereka akan betah di dalam organisasi dan lebih berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Penelitian Ghaziani et al (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasi. Niazi & Ali (2014) menemukan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi akan lebih meningkat jika melalui kepuasan kerja/ Penelitian Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015) menunjukkan keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja.

**Tabel 2.6**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Tjahjono, Majang & Paramitasari (2015)	<i>Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of the Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment</i>	Keadilan distributif karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja.
Ghaziani et al (2014)	<i>Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(7), pp: 179-188.</i>	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasi
Niazi & Ali (2014)	<i>The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction on Organizational Behavior.</i>	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja

Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_6$  : Keadilan distributif berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional perawat pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melalui kepuasan kerja

## **7. Hubungan Kepemimpinan Etis pada Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja**

Etika menjadi masalah yang penting bagi organisasi, dan seorang *ethical leader* akan memperjuangkan etika serta memotivasi orang lain untuk bertindak secara etis. Dalam hal ini, *ethical leader* mampu menjadi panutan dan menggunakan kekuasaannya secara positif untuk mempengaruhi orang lain (Butts & Rich, 2008). Pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja yang etis dan ramah bagi semua karyawan, mengkomunikasikan isu-isu berkaitan dengan etika, bertanggung jawab, dan menjadi panutan bagi karyawan (Bello, 2012). Kemampuan pemimpin dalam mengembangkan kepemimpinan etis akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Penelitian Ismail & Daud (2014) menyimpulkan kepemimpinan yang menerapkan kepemimpinan etis, pada saat yang sama *concern* terhadap kepuasan karyawan akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain dilakukan Prasetia, Tjahjono, Fauziyah & Palupi (2017) menyimpulkan ketika pimpinan menerapkan kepemimpinan etis, maka karyawan akan terlindungi dan kesejahteraan karyawan akan diperhatikan. Hal ini tidak akan menimbulkan berbagai ketidakpuasan dan

karyawan akan melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 2.7**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
Ismail & Daud (2014)	<i>Teacher's Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in School</i>	Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi ( $\beta = 0.400$ $p=0,000$ ) menjadi ( $\beta = 0.179$ $p=0,009$ )
Praselia, Tjahjono, Fauziyah & Palupi (2017)	<i>The Effect Of CEO Ethical Leadership And Supervisor Ethical Leadership Towards Organizational Commitment With Organizational Trust And Supervisor Trust As Mediators</i>	Kepemimpinan etis CEO dan kepemimpinan etis supervisor berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepercayaan organisasi sebagai mediasi.

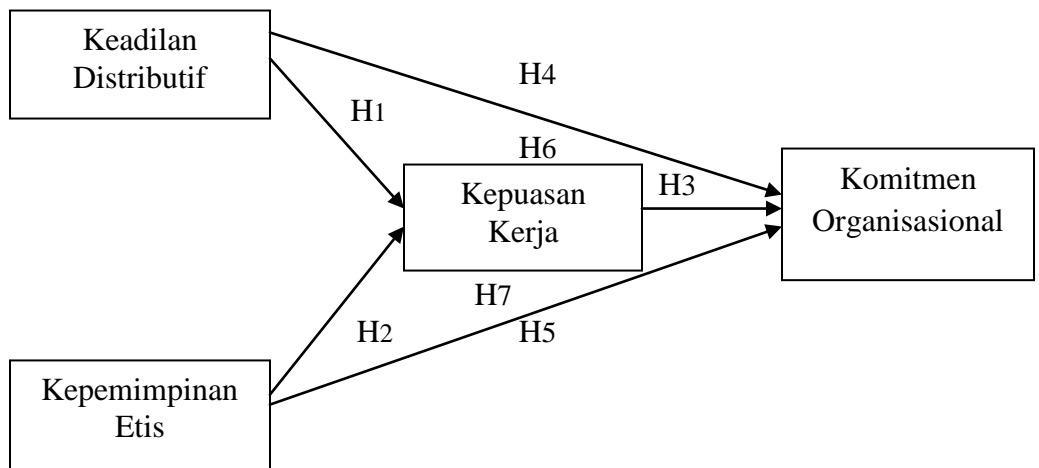
Sumber : data yang diolah 2018

Berdasarkan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu di atas peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional perawat pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melalui kepuasan kerja

### C. Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 2 variabel independen yaitu keadilan distributif (X1) dan kepemimpinan etis (X2), 1 variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z) dan 1 variabel dependen yaitu komitmen organisasional (Y). Berdasarkan penelitian sebelumnya di atas dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Berdasarkan gambar model penelitian, maka dapat disimpulkan:

H1: Menjelaskan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.

H2: Menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja.

H3: Menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

H4: Menjelaskan pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional.

H5: Menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional.

H6: Menjelaskan pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

H7: Menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap komiemen organisasional melalui kepuasan kerja.