

BAB II

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah keadaan dimana pemimpin mampu membangkitkan dan mengaktifkan bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi yang diharapkan (*performance beyond expectation*) dan untuk mencapai tujuan diatas standar normal.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978) yang kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2003) terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu : *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual).

a. *Idealized influence* (kharisma)

Idealized influence mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi

pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation (motivasi inspiratif) dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Intellectual stimulation adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

d. *Individual consideration*

Individual consideration pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

2. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Menurut Rivai dan Arifin (2009:116-117) Ada 2 hal mengenai kepemimpinan dalam perspektif Islam yaitu: “yang pertama adalah kepemimpinan dalam pandangan Al-Qur’an bukan sekedar kontrak sosial

antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah. Karena itu, ketika sahabat nabi, Abu Dzarr meminta suatu jabatan, Nabi bersabda: “*Kamu lemah, dan ini adalah amanah sekaligus dapat menjadi sebab kenistaan dan penyesalan di hari kemudian (bila disia-siakan)*”. Dan yang kedua adalah kepemimpinan menuntut keadilan karena keadilan tersebut harus dirasakan oleh semua pihak.

Dalam ayat lain yang membicarakan tentang kepemimpinan yang baik, ditemukan lima sifat pokok yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin. Kelima sifat tersebut terungkap dalam dua ayat yaitu dalam Surah As-Sajdah (32) ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

“*Dan kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.*” (QS. As-Sajdah [32] :24).

Dan surah Al-Anbiya (21) ayat 73. Sifat-sifat dimaksud adalah:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

“*Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami-lah mereka selalu menyembah.*” (QS. Al-Anbiya [21] :73).

3. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai

imbal atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif, kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) seperti kesejahteraan karyawan atau (*employee welfare*), menurut (Hasibuan, 2001) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif lebih besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam membayar semakin naik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Organisasi Karyawan

Apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya.

d. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar, begitupun sebaliknya.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Kepres

Pemerintah dengan UU dan Kepres menetapkan besarnya batas balas jasa minimum. Peraturan ini penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan mendapat kompensasi lebih besar, begitupun sebaliknya.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan lebih besar, karena kecakapan dan keterampilan lebih baik.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, begitupun sebaliknya.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan, dan mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan. Sehingga kompensasi dapat juga dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia (Marihot, 2002 dalam Putri, 2016:10).

Menurut (Cascio, 1995 dalam Intan, 2014:12) kompensasi harus menjembatani kesenjangan antara tujuan perusahaan dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Agar semuanya berjalan dengan efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan, mempertimbangkan adanya keadilan eksternal maupun internal dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

4. Keadilan dalam Kompensasi

Menurut Cohen (1998) dalam Runing (2011:27) keadilan dapat diartikan sebagai pikiran yang muncul ketika seseorang menerima sesuatu dari hasil pekerjaannya. Greenberg (1990) dalam Runing (2011:27) mengemukakan bahwa sesuatu yang dapat diterima ini dapat berupa manfaat (seperti kenaikan gaji) atau yang menyusahkan (seperti pindah ke kota atau daerah lain yang tidak diinginkan) atau juga *outcome* yang sifatnya non moneter seperti prestasi, status dan tanggung jawab. Orang akan peduli tidak hanya pada apa yang mereka terima melainkan juga peduli pada apa yang diterima oleh orang lain.

Keadilan dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali untuk diperhatikan. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan.

Input dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (*spesifikasi*) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan *output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang

sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi, ini berarti perusahaan telah memiliki internal konsistensi dalam sistem kompensasinya, semakin tinggi nilai suatu jabatan, semakin tinggi pula upah yang diterima. Keadilan dalam pengupahan ini disebut (*internal consistency*) konsistensi internal.

Pada umumnya, isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktifitas dan kinerja mereka, jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh organisasi) akan merasa puas. Keadilan sendiri dibagi menjadi tiga macam yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional, dalam penelitian ini hanya menggunakan dua keadilan yaitu sebagai berikut:

a. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Dwi dan Ahyar (2008:101) keadilan distributif adalah persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara karyawan. Keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir dalam menjelaskan reaksi dan sikap karyawan (Colquitt, 2001 dalam Tjahjono (2010), salah satu kriteria dalam penilaian *outcomes*

adalah prinsip proporsi (*equity*) yang diajukan oleh Adams (1978) dalam Tjahjono (2010) bahwa keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja, bahwa seorang karyawan akan mendapat bagian sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja.

Tjahjono (2010) mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat managerial. Keputusan struktural tersebut berupa keputusan kompensasi, kenaikan jabatan atau karir, penilaian kinerja dan keputusan formal managerial lainnya. Keadilan distributif merupakan persepsi bahwa semua penghargaan yang diberikan sudah wajar dan adil.

Konsep keadilan secara distributif yang dimaksud adalah keadilan distributif kompensasi yang terkait dengan keadilan mengenai pendistribusian alokasi gaji atau imbalan.

Rumusny adalah $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$

Di mana:

- Output merupakan apa yang diperoleh dari pekerjaan, seperti penghargaan, jabatan, tunjangan, gaji/kompensasi.
- Input merupakan apa yang kita berikan pada perusahaan yang melekat pada diri, seperti skill.

Misalnya:

Karyawan A orangnya rajin dan gajinya sebesar 5jt, sedangkan karyawan B orangnya malas tetapi gajinya 10jt. Hal ini dipersepsikan tidak adil secara distributif apalagi ketika dibandingkan dengan orang lain. Karena karyawan A yang rajin gajinya lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan B yang malas dan tidak berbuat apa-apa.

b. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Intan (2014:16) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang didalam organisasi sangat mempertimbangkan dalam pembuatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedural secara adil.

Dahri (2015:25) Keadilan prosedural berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Teori mengenai hal ini berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Fungsi dari keadilan prosedural ini adalah untuk mengetahui sejauh mana organisasi mematuhi prosedur aturan-aturan dalam penentuan kompensasi di organisasinya.

Dengan demikian, individu dalam usahanya memenuhi rasa keadilan di tempat kerja, *outcome* yang mereka terima saja ternyata tidak cukup. Mereka menaruh perhatian pada cara atau prosedur tentang bagaimana *outcome* tersebut ditetapkan mengenai hubungan antara keadilan dan komitmen.

Menurut Lind dan Tyler, 1998 dalam Intan (2014:17) terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu :

1) *The self interest model*

Model ini mendasarkan pada konsep egoisme yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan sistem, oleh karena itu keadilan prosedural menurut model ini dapat tercapai apabila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

2) *The Group Value Model*

Dalam model ini Lind dan Tyler berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan sulit mencapai keadilan. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa kebanyakan orang cenderung ingin dianggap berharga didalam kelompoknya. Para individu akan menerima keadilan prosedural yang tinggi

ketika mereka merasa dihargai dan dihormati didalam kelompoknya.

Konsep keadilan secara prosedural yang dimaksud adalah Keadilan prosedural yang terkait tentang proses atau mekanismenya.

Contoh :

Ketika seorang karyawan ingin kenaikan pangkat atau jabatan, kriterianya adalah: rajin, teliti, sesuai *deadline*, dan memiliki kesalahan terkecil. Keempat kriteria diatas sebagai gerakan sistemnya yang akan dirasakan adil secara prosedural apabila seorang karyawan telah memenuhi keempat kriteria tersebut. Namun apabila seorang karyawan mendapatkan kenaikan pangkat tetapi tidak memenuhi kriteria tersebut maka akan menimbulkan kekecewaan bagi karyawan lainnya dan tentunya karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat tersebut tentunya memiliki rasa bersalah karena ia mendapatkan kenaikan pangkat namun tidak memenuhi kriteria. Oleh karena itu, persepsi keadilan prosedural berperan penting pada reaksi dan sikap karyawan, dengan adanya sistem keadilan prosedural ini diharapkan akan terjalin hubungan timbal balik yang selaras dalam organisasi.

5. Keadilan dalam Islam

Menurut Amalia (2009:128) keadilan dalam persepsi Islam Allah memerintahkan kepada setiap manusia untuk berbuat adil atau menegakkan keadilan pada setiap tindakan dan perbuatan yang dilakukan:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

“*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (QS. An-Nahl [16]:90).

Adil berarti mewujudkan kesamaan dan keseimbangan diantara hak dan kewajiban. Hak asasi manusia tidaklah boleh dikurangi disebabkan adanya kewajiban atas mereka. Karenanya, hak setiap orang harus diberikan sebagaimana mestinya. Kebahagiaan barulah dirasakan oleh manusia apabila hak-hak mereka dijamin dalam masyarakat, hak setiap orang dihargai dan golongan yang kuat mengayomi yang lemah. Oleh karena itu agama Islam menegakkan dasar-dasar keadilan untuk memelihara kelangsungan hidup masyarakat manusia (Hasan, 2011).

Murtadha Muthahhar (1995) dalam Novega (2015:17) mengemukakan bahwa konsep adil dikenal dalam empat hal:

- a. Adil bermakna keseimbangan dalam arti suatu masyarakat yang ingin tetap bertahan dan mapan. Keseimbangan sosial mengharuskan kita melihat neraca kebutuhan dengan pandangan yang relatif melalui penentuan keseimbangan yang relevan dengan menerapkan potensi yang semestinya terhadap keseimbangan tersebut. Al-Qur'an surat ar-rahman 55:7 yang artinya adalah: “*Allah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (Keadilan)*”. Para tafsir menyebut bahwa, yang

dimaksud oleh ayat tersebut adalah keadaan alam yang diciptakan dengan seimbang.

- b. Adil adalah persamaan penafian terhadap perbedaan apapun. Keadilan yang dimaksud adalah memelihara persamaan ketika hak memilikinya sama, sebab keadilan mewajibkan persamaan seperti itu, dan mengharuskannya.
- c. Adil adalah memelihara hak-hak individu dan memberikan hak kepada setiap orang yang berhak menerimanya. Keadilan sosial seperti ini yang harus dihormati didalam hukum manusia dan setiap individu diperintahkan untuk menegakkannya.
- d. Adil adalah memelihara hak atas berlanjutnya eksistensi. Konsep keadilan Islam menurut Qodri (1978) dalam Novega (2015:18) mempunyai arti yang lebih dalam daripada keadilan distributif dan finansial Aristoteles. Penyelenggara keadilan dalam islam bersumber dari Al-Qur'an serta kedaulatan rakyat atau komunitas muslim, makna yang terkandung pada konsepsi keadilan islam ialah menempatkan sesuatu daya pikul seseorang menjadikan haknya dengan kadar yang seimbang. Prinsip pokok keadilan digambarkan oleh Madjid Khadduri (1999 dalam Novega 2015:18) dengan mengelompokkan kedalam dua kategori, yaitu aspek substansif dan prosedural yang masing-masing meliputi satu aspek dan keadilan yang berbeda. Aspek substansif berupa elemen-elemen keadilan dalam substansi syariah (keadilan substansi) sedangkan aspek prosedural berupa elemen-elemen keadilan

dalam hukum prosedural yang dilaksanakan (keadilan prosedural). Jika kaidah-kaidah prosedural diabaikan atau diaplikasikan secara tidak tepat maka ketidakadilan prosedural muncul.

6. Komitmen

Menurut McNeese-Smith (1996) dalam Atika (2014:26) Pengertian komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) terdapat tiga kondisi psikologis karyawan atau *mindset* yang melandasi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: (a) ikatan emosi terhadap organisasi, (b) harga yang harus dibayar jika meninggalkan, (c) kewajiban moral untuk tetap tinggal atau bertahan. Berdasarkan tiga kondisi tersebut Allen dan Meyer dalam (Dahri, 2015:30) membangun konsep tentang komponen komitmen organisasional yaitu :

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Menggambarkan ikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan anggota dalam organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasinya karena merasa memiliki visi dan misi yang sama dengan organisasi sehingga memang berkeinginan untuk bertahan di organisasi, karena anggota yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota di organisasinya karena keinginan pribadi (*want to*).

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*)

Merupakan komitmen anggota karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasinya atau kerugian yang akan diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasinya dan menyadari bahwa mereka tidak mungkin mencari pengganti dari organisasi yang ditinggalkan tersebut. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan tinggi akan terus menjadi anggota di organisasinya karena merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan tersebut (*need to*).

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merupakan komitmen anggota terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki mengenai tanggung jawabnya terhadap organisasinya. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan anggota terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota di organisasinya karena memang memiliki keinginan untuk bertahan.

Dalam penelitian ini penulis hanya mengambil satu komponen komitmen saja yaitu komitmen afektif. Mulyani (2013:26)

mengemukakan bahwa menurut penelitian-penelitian yang telah dilakukan komitmen afektif merupakan komitmen yang paling signifikan. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi yang dilandasi atas dasar keinginan pribadi yang kuat dalam diri seseorang tersebut tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, karena anggota yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota di organisasinya karena keinginan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen afektif diukur menggunakan beberapa indikator, yaitu:

- 1) Karyawan senang menghabiskan karir di perusahaan
- 2) Karyawan senang membicarakan perusahaan bersama rekan kerja saat tidak bekerja
- 3) Karyawan merasa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah karyawan juga
- 4) Karyawan merasa mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan
- 5) Karyawan merasa bahwa perusahaan dan orang-orang didalamnya seperti bagian dari keluarga karyawan sendiri
- 6) Karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan
- 7) Perusahaan memiliki makna mendalam bagi karyawan
- 8) Karyawan merasa bagian dari perusahaan

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian perihal kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen yang sudah dilakukan. Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Dibawah ini peneliti akan memberikan hasil penelitian yang pernah dilakukan, antara lain tertera pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan Penelitian	Kaitan (Relevansi) Penelitian
1	Yusmedi Nurfaizal (2015)	Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Transformatio nal Dan Transaksional Terhadap Komitmen Tenaga Kerja UMKM Yang Dimediasi Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional	Penelitian sebelumnya menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan menganalisis dengan menggunakan SPSS 21. Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) sebagai variabel independennya dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional (X1), keadilan

			dan transaksional terhadap komitmen organisasi	distributif kompensasi (X2) dan keadilan prosedural kompensasi (X3) sebagai variabel independennya
2	Ananda Syahdini Emilia Putri (2016)	Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Afektif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif.	Penelitian sebelumnya menggunakan jenis penelitian kuantitatif eksplanatif dengan analisis SEM. Variabel keadilan distributive kompensasi (X1), keadilan procedural kompensasi (X2), kecerdasan emosional (X3) sebagai variabel independennya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional (X1), keadilan distributive kompensasi (X2), keadilan procedural kompensasi (X3) sebagai variabel independennya
3	Arviana Fitri Kusumastuti Dan Harlina Nurtjahjanti	Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif	Penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi sederhana dengan SPSS 16.0, dan

	(2013)	Kepemimpinan Transaksional Pada Pekerja Pelaksana Di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang	organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Adanya hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasi. Serta terdapat hubungan yang signifikan antara variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen afektif organisasi	menggunakan variabel prediktor yaitu persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional, sedangkan pada penelitian ini fokus kepada kepemimpinan transformasional, keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi sebagai variabel independennya
4	Ardi Jati Hanung Prasetyo (2008)	Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Komitmen Organisasional Di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen afektif, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen kontinuan, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada komitmen afektif, dan	Penelitian sebelumnya menggunakan komitmen kontinuan sebagai variabel dependennya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel keadilan distributif kompensasi (X2) dan keadilan prosedural kompensasi (X3) sebagai variabel independennya, dan komitmen afektif (Y) sebagai variabel

			kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada komitmen kontinuan	dependennya
5	Yohanes Budiarto Dan Selly (2004)	Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional	Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen dibandingkan dengan transaksional dengan komitmen. Namun gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Variabel transformasional dan variabel transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen	Penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif, dengan komitmen karyawan sebagai (X1) yang ditinjau dari kepemimpinan transformasional, sedangkan pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional (X1), keadilan distributif kompensasi (X2) dan keadilan prosedural kompensasi (X3) sebagai variabel independennya

C. Hipotesis dan Pengaruh antar Variabel

Dari beberapa penjelasan landasan teori yang dikemukakan di atas, maka pengembangan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor; salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Su-Yung Fu (2000) bahwa selain kepemimpinan transformasional hal lain yang penting dalam perilaku organisasi adalah komitmen organisasi. Selain itu Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis 1 dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif .

2. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Afektif

Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang akan diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke, *et. al.*, 1997 dalam Tjahjono, 2010). Dasar konseptual keadilan distribusi berasal dari teori keadilan Adam tahun (1965) Colquitt dan Jackson (2006) dalam Runing (2011:28), teori itu menyatakan bahwa orang akan membandingkan rasio *outcome* terhadap *inputnya* dengan rasio *outcome* terhadap *input* orang lain. Apabila perbandingan tersebut ternyata tidak sama, pihak yang memiliki rasio lebih tinggi akan merasa bersalah karena

dibayar terlalu tinggi, sementara pihak yang memiliki rasio lebih rendah merasa marah karena dibayar lebih rendah. Berdasarkan pernyataan itu orang beranggapan bahwa pembayaran yang lebih tinggi atau lebih rendah sama-sama menimbulkan rasa ketidakadilan.

(Robbin, 2003 dalam Adawiyah, 2015:11) Selain gaji yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan perusahaan atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. Dengan demikian hipotesis 2 dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif .

3. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Komitmen Afektif

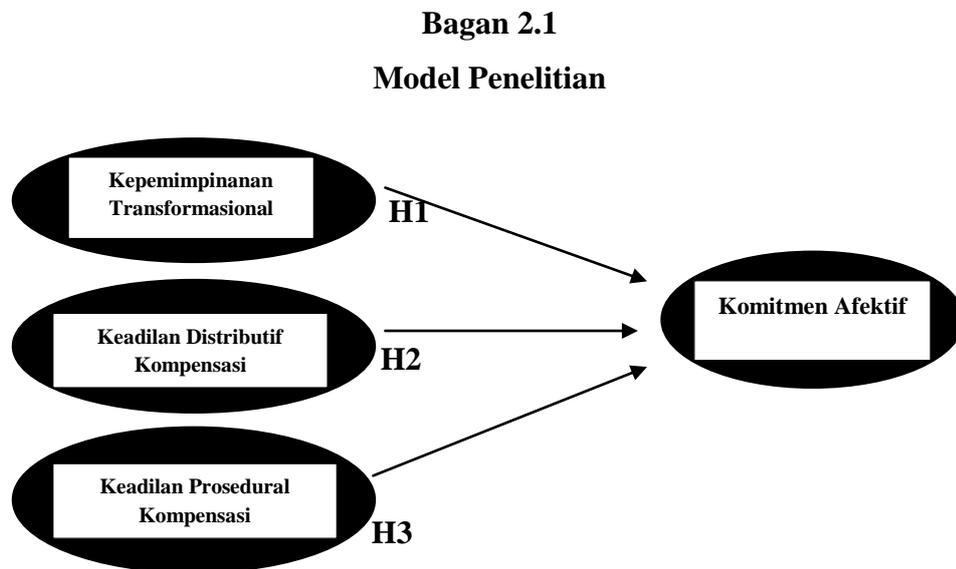
Tang dan Bajiman (1996) dalam Runing (2011:28) menyatakan bahwa bila karyawan dapat dijamin dengan perlakuan prosedural yang adil mereka cenderung menjadi lebih loyal, yang merupakan tanda dari komitmen. Kwon, *et. al.*, (2008) mengemukakan bahwa karyawan yang

turut berpartisipasi dalam proses keputusan membuat mereka merasa memiliki informasi lebih baik tentang sistem upah akan mengarah kepada tingkat komitmen yang lebih tinggi pada organisasi dan kontrol yang lebih besar pada sistem upah itu.

Jadi, persepsi karyawan atas keadilan terhadap prosedur upah berkaitan dengan sikap positif karyawan seperti kepercayaan terhadap manajemen dan organisasi. Jika karyawan mempersepsikan keadilan pada proses pembuatan keputusan dalam mengalokasikan level upah, hal ini akan meningkatkan komitmen kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif .

D. Model Penelitian



Hubungan antara kepemimpinan transformasional, keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan komitmen afektif.