

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut table penelitian yang dilakukan sebelumnya :

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1.	Heru Kurnianto Tjahjono, Meika Kurnia Puji Rahayu DA, Awang Dirgantara Putra (2020) <i>The Mediating Role Of Affective Commitment On The Effect Of Perceived Organizational Support And Procedural Justice On Job Performance Of Civil Servant</i>	SEM dan Analysis Moment Of Structural (AMOS)	Keadilan Prosedural berpengar uh signifikan terhadap Komitmen Afektif.	Variabel Dukungan Organisasi dan Kinerja	Variabel Komitmen Afektif dan Keadilan Prosedural

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
2.	Andika Dhyta Vernanda (2019) <i>The Effect Of Leader Member Exchange (LMX) and Team Member Exchange (TMX) on Employee Performance Through Affective Commitment at PT Perkebunan Nusantara X</i>	PLS	Leader Member Exchange (LMX) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif	Variabel Team Member Exchange dan Variabel Kinerja Karyawan	Variabel Leader Member Exchange dan Komitmen Afektif
3	Luthfi Irawan & Ketut Sudarma (2016) Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja	Analisis Jalur	keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif.	Variabel Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja	Variabel Keadilan Prosedural dan Komitmen Afektif

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
4.	Faruk S., (2012) <i>The Mediating Effect Of Leader-Member Exchange on The Relationship Between Theory X and Y Management Styles and Affective Commitment: A Mutlilevel Analysis</i>	Analisis HLM	Leader Member Exchange memiliki hubungan positif signifikan dengan Komitmen Afektif	Variabel <i>Theory X and Y Management Styles</i>	Variabel <i>Leader-Member Exchange dan Komitmen Afektif</i>
5.	Gian C., Yong N.K.Ng., Karen. Y.W., Gavin O. (2014) <i>The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and In-role Performance A Social-Exchange Perspective</i>	Cross-Sectional	LMX dan POS berpengaruh interaksi signifikan terhadap Komitmen Afektif	Variabel <i>POS dan Kinerja dalam Peran</i>	Variabel <i>Leader-Member Exchange dan Komitmen Afektif</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
6.	Elisabetta T., Elio B., Ben F.W., (2014) <i>Leader-Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, and Intention to Leave: Public Versus Private Sector Italian Nurses</i>	Studi survei	Terdapat hubungan positif signifikan antara LMX, Komitmen Afektif, Keterikatan dan Kesejahteraan	Variabel Keterikatan, Kesejahteraan, and <i>Intention to Leave</i>	Variabel <i>Leader-Member Exchange</i> dan Komitmen Afektif
7.	Bahtiar Nur Syahbana & Epsilandri Septyarini (2021) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif	Analisis Regresi Linier Berganda	keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.	Variabel Kepuasan Kerja dan Keadilan Distributif	Variabel Keadilan Prosedural dan Variabel Komitmen Afektif

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
8.	Hakan Turgut, Ismail Tokmak, Cem Gucl (2012) <i>The Effect Of Employees’ Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample</i>	Analisis Regresi	Keadilan Interaksiona l berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif	Sampel Universitas	Metode Analisis
9.	Darra Pradita Hidayat (2015) Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta Di DKI Jakarta	SEM	Keadilan Interaksiona l memiliki pengaruh positif terhadap komitmen Afektif.	Variabel Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja	Variabel Komitmen Afektif

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
10	Heru K.T., Fajar P., Majang P. (2018) Kepemimpinan Transformasional Pada Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Afektif	SEM AMOS	Kepemimpinan Transformasional terdapat pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif	Variabel Organizational Citizenship Behavior	Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif
11	Jeevan J., Sonia B., (2015) <i>Impact Of Transformational Leadership On Job Performance: Mediating Role Of Leader-Member-Exchange and Relational Identification</i>	SEM dan Regresi Hierarkis	Kepemimpinan Transformasional signifikan mempengaruhi Leader-Member-Exchange	Variabel Identifikasi Relasional	Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Leader-Member-Exchange

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
12	Dina Christina Raharjo & Rini Setyo Witiastuti (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi	SPSS	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif pada Keadilan Distributif, Keadilan, Prosedural dan Keadilan Interaksional	Variabel Keterikatan Kerja	Variabel Kepemimpinan Transformasional
13	Wahibur Rokhman (2011) <i>Organizational Justice As A Mediator For Transformational Leadership And Work Outcomes</i>	Analisis Regresi Linier	Terdapat Hubungan Signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Prosedural	Variabel Hasil Kerja	Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
14	Ji hoon Song, In Gu Kang, Ho Shin & Hye Kyoung Kim (2012) <i>The Impact Of an Organization's Procedural Justice and Transformational Leadership on Employees' Citizenship Behaviors in The Korean Business Context</i>	SEM	Keadilan Prosedural Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepemimpinan Transformasional	Variabel Perilaku Karyawan	Variabel Keadilan Prosedural dan Variabel Kepemimpinan Transformasional
15	Amir Shusha (2013) <i>The Mediating Role Of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Performance</i>	Analisis Regresi Berganda Hierarkis	positif antara Kepemimpinan Transformasional dan LMX	Variabel Kinerja Pekerjaan	Variabel Leader-Member Exchange dan Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
16	Fatin Fadhilah Hasib, Anis Elyana, Zainal Arief, Anisa Tentara Pratiwi (2020) <i>The Effect Of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Leader-Member Exchange (LMX)</i>	SEM-PLS	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Leader Member Exchange	Variabel Kinerja Karyawan	Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Leader-Member Exchange
17	Waqas Amin, Umair A, Farrukh Shahzad, Mehnoor Amir (2018) <i>Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment</i>	Analisis Regresi Linier	Terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Afektif		Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
18	Fuji Hidayat, Silmi Alfadri, Fitri Ayu, Ibnu Mas'ud Devi Yuliana (2022) <i>Mediation Of Affective Commitment In The Relationship Of Transformational Leadership On Teacher Performance</i>	SEM	Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Komitmen Afektif	Variabel Kinerja Guru	Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Komitmen Afektif
19	Bahtiar N Syahbana, Epsilandri S (2021) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Memediasi Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Afektif	Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Keadilan Prosedural dan Komitmen Afektif
20	Darra Pradita Hidayat (2016) Pengaruh Keadilan Interaksional	SEM	Keadilan Interaksional berpengaruh	Variabel Kepuasan Kerja	Keadilan Interaksional dan

	Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta		signifikan Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja		Keadilan Prosedural
21	Nina Panuju (2018) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Afektif	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Memediasi Leder Member Exchange Terhadap Komitmen Afektif	Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Leader Member Exchange dan Komitmen Afektif

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

2.2. Kajian Pustaka

2.2.1. Keadilan Prosedural

2.2.1.1 Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan serta implementasinya (Gita Triana, 2014).

Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional) (Cropanzano et al, 2000).

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Dalam literatur perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003). Dalam penelitian ini akan fokus pada dua keadilan saja yaitu keadilan prosedural keadilan Interaksional.

Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika (Badawi, 2012). Keadilan prosedural merupakan gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen (Colquitt, 2001).

Keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima (Noe et al, 2011). Teori keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti biasanya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh instrumental dan perhatian-perhatian nasional atau komponen struktural. Prespektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan yang memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan

keputusan atau menawarkan keputusan atau menawarkan masukan (Pakere, 2003 dalam Nursaid, 2010).

Teori yang mendefinisikan tentang keadilan prosedural namun definisi yang sama juga diungkapkan oleh Thibaut dan Walker (1975 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004). Teori ini mengatakan tentang bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Penelitian biasanya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh instrumental dan perhatian-perhatian rasional atau komponen struktural, perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan yang memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan.

Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal, yaitu : 1) terdapat konsistensi, yang menjamin beberapa kasus diperlakukan serupa; 2) terdapat kenetralan; 3) pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dalam proses keputusan yang dibuat; 4) implementasi harus transparan (Hwei dan Santosa, 2012 dalam Rusdiana Khasanah, 2015). Berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar gaji, evaluasi, promosi dan Tindakan *disipliner* (Rusdiana Khasanah, 2015).

Tujuan keadilan prosedural merupakan yang sudah kita ketahui pada keterlibatan seseorang dimana orang-orang yang berfokus pada karakteristik dari proses keadilan prosedural itu sendiri hubungan untuk menentukan keputusan secara adil dan seadil-adilnya. Fokus pada Tindakan prosedural ditujukan untuk

mengevaluasi pada saat pembuatan keputusan. Karena seseorang juga mengerti hal-hal yang menyangkut kelompok atau perusahaan tersebut baik dari karyawan atau lingkungan perusahaan maka atasan harus lebih tau tentang keputusan yang dibuat oleh bawahannya.

Tjahjono, menyebutkan dalam penekanan pandangan (Thibaut dan Walker, 1975). Bahwa prosedur-prosedur jika dikatakan adil dapat mengakomodasikan kepentingan individu, permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingan dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghindarkan pihak ketiga, jika keduanya tidak menyelesaikan masalah tersebut.

2.2.1.2 Model Keadilan Prosedural

Persepsi mengenai model keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu:

1. Model Kepentingan pribadi (*selft interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (dalam Rakhmawati Hajiyaniti: 2013), menyatakan bahwa individu akan berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan individu lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh keadilan distributif atau keputusan tertentu, melainkan pada proses atau bagaimana sebuah keputusan itu dibuat.

Prosedur akan dikatakan adil manakala pihak terkait dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah setiap individu memiliki kepentingan yang berbedabeda, dan sering bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Kondisi yang demikian dapat mengakibatkan konflik sehingga salah satu cara yang paling tepat adalah menghadirkan pihak ketiga apabila keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

2. Model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler

terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan oleh Thibaut dan Walker (dalam Rakhmawati Hajiyanti: 2013) menyatakan bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model tersebut dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Dalam hal ini mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Individu adalah makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan individu lain dan membentuk kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai kepentingannya. Konsekuensinya adalah mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya. Pada model ini kelompok memiliki arti bahwa keadilan yang dirasakan karyawan adalah mereka saling membutuhkan dan bekerjasama dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Masterson, (2000) mengemukakan dalam setiap perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur tersebut memiliki aturan agar dapat dianggap adil oleh karyawan.

2.2.1.3 Indikator Keadilan Prosedural

Adapun indikator keadilan procedural (Cropanzano et al., 2007) yaitu :

1. Konsistensi

Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Konsisten dalam artian tidak membedakan antara orang satu dengan yang lainnya dari waktu ke waktu. Setiap karyawan memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Meminimalisasi Bias

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, perusahaan harus dapat menghindarkan kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan

keputusan yang dibuat harus bersifat netral, dan tidak ada unsur kepentingan pribadi.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai aturan keadilan prosedural dapat disimpulkan bahwa prosedur yang telah diterapkan oleh perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat diterapkan dan dianggap adil oleh seluruh karyawan. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer.

2.2.2. Keadilan Interaksional

2.2.2.1 Definisi Keadilan Interaksional

Keadilan ini diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Dalam suatu interaksi apabila tidak memenuhi standar keadilan interaksional, maka interaksi tersebut dianggap tidak adil secara interaksional, dan ketidakadilan tersebut menimbulkan hubungan interpersonal negatif antara bawahan dengan atasan, hal ini mengakibatkan kurangnya kepercayaan dan rasa hormat bawahan terhadap atasan.

Salah satu pendapat penting tentang keadilan interaksional adalah adanya anggapan bahwa aspek penting dari keadilan ketika orang berhubungan dengan pemegang kekuasaan ialah rasa hormat dan menghargai sebagai cerminan dari sensitivitas sosial kepada penguasa. Keadilan interaksional (*interactional justice*) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik, (Jawad et al., 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Sutrisna & Rahyuda, 2015).

Pengertian Keadilan interaksional adalah merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Keadilan interaksional

berfokus pada keadilan yang diterima antar pribadi selama berlakunya prosedur. Mereka selanjutnya mengidentifikasi lima unsur keadilan interaksional: kejujuran, kesopanan, usaha penjelasan/rekening, kausal dan empati. Dalam situasi perbaikan layanan, keadilan interaksional akan mengacu pada cara bagaimana proses perbaikan dalam hasil operasionalisasi dan perbaikan layanan diberikan.

Keadilan interaksional adalah persepsi karyawan terhadap keadilan atas komunikasi yang diberikan kepada karyawan dari pihak yang berkuasa (Mattenson et al. 2014, 127). Colquitt (2001) mengatakan bahwa keadilan interaksional terbagi menjadi dua kategori yakni keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Persepsi atas rasa hormat, sopan, bermartabat di dalam satu perlakuan atau ketika mengambil keputusan adalah bagian dari keadilan interpersonal sementara kecukupan penjelasan yang diberikan dalam hal spesifik, tepat waktu dan jujur adalah bagian dari keadilan informasional (Usmani dan Jamal 2013, 357). Bies & Moag (dalam Colquitt,dkk, 2001) mendefinisikan keadilan interaksional (*Interactional justice*) adalah perlakuan interpersonal yang diterima seseorang ketika suatu prosedur dilaksanakan.

Berdasarkan pendapat di atas maka penilaian keadilan interaksional adalah persepsi individu terhadap perlakuan interpersonal yang diterima seseorang ketika suatu prosedur dilaksanakan Tyler (1994) mengidentifikasi ada tiga hal pokok dalam relational model, yaitu :

1. Neutrality

Netralitas dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan didasari informasi-informasi nyata, tidak bias dan jujur.

2. Trust

Kepercayaan terhadap pihak-pihak lain. Keyakinan bahwa pihak ketiga memiliki niat yang bijaksana dan bermaksud memperlakukan orang-orang dengan cara yang adil dan dapat diterima.

3. Standing

Fakta-fakta tentang penghargaan sosial. Pelakuan yang sopan dan penuh penghargaan dari pemegang otoritas, merefleksikan bahwa individu ditempatkan pada posisi yang tinggi di dalam kelompok.

Jadi, semakin tinggi penilaian keadilan interaksional maka seseorang cenderung akan merasa telah terpenuhinya keadilan prosedural.

Evaluasi dari proses pemulihan jasa lebih ditentukan oleh interaksi antara konsumen dengan karyawan. Smith et al. (1999) dalam Jung dan Seock (2017), menemukan adanya pengaruh antara keadilan interaksional dengan kepuasan pada proses pemulihan jasa. Tax et al. (1998) menemukan pengaruh yang kuat antara keadilan interaksional dengan kepuasan akibat penanganan keluhan. Keadilan interaksional mengacu pada tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan hormat, baik, dan bermartabat dalam berinteraksi interpersonal dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan (Bauer dan Erdogan 2012, 217). Keadilan interaksional adalah keadilan yang diterima atas perlakuan hormat dan bermartabat (Robbins dan Judge 2013, 223). Keadilan interaksional adalah bagaimana memperlakukan karyawan dengan menghargai martabat dan menghormati mereka (Ismaniar 2015, 133).

Keadilan interaksional yang berfokus pada interaksi interpersonal yang terlibat selama proses pemberian layanan (Philippe and Beatrice, 2007). Keadilan interaksional terjadi ketika pembuat keputusan memperlakukan orang dengan hormat dan sensitivitas dan menjelaskan alasan untuk keputusan secara menyeluruh (Ponnu & Chuah, 2010). Keadilan interaksional menurut Kreitner dan Kinicki (2010:222) adalah “keadilan yang berkaitan dengan kualitas perlakuan antar pribadi yang orang terima ketika prosedur diterapkan”. Bentuk keadilan tidak berhubungan dengan hasil atau prosedur yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, melainkan berfokus pada apakah sopan dan hormat atau tidak seseorang.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan keadilan interaksional mencerminkan sejauh mana seseorang diperlakukan dengan sopan, bermartabat dan hormat oleh pemimpin atau pihak ketiga yang terlibat dalam pelaksanaan prosedur atau untuk menentukan hasil.

2.2.2.2 Aspek Keadilan Interaksional

Berikut adalah tiga hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional.

1. **Penghargaan.** penghargaan status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa terhadap anggota kelompok. Perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan, makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan. Bentuk-bentuk penghargaan yang positif antara lain adalah respon yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan, apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, membantu, memuji atas tindakan yang benar dan hasil yang baik, dan seterusnya. Sebaliknya, memaki, membentak, menyepelkan, mengabaikan, menghina, mengancam, dan membohongi adalah bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bertolak belakang dengan penghargaan.
2. **Netralitas.** Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif. Aspek ini mengandung makna bahwa dalam melakukan hubungan sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, baik yang bersifat personal, antarkelompok kecil, maupun anggota dengan kelompok (pimpinan). Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan yang sudah disepakati.
3. **Kepercayaan.** Menurut pandangan ini, kepercayaan merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan. Kepercayaan pada atau terhadap orang lain (*trust*) berbeda dengan kepercayaan diri (*confident*). Perbedaan yang paling mendasar terletak pada persepsi dan atribusi. Ketika seseorang memiliki kepercayaan terhadap orang lain, dia justru dalam posisi berisiko. Hal ini akan terbukti ketika (berharap) orang lain dapat dipercaya

ternyata mengecewakan, resiko itu benar-benar harus ditanggung secara psikologis dapat berbentuk rasa frustrasi dan marah. Sementara itu, kepercayaan diri sering menyebabkan seseorang lebih berani untuk mengambil risiko.

2.2.2.3 Indikator Keadilan Interaksional

Cropanzano et al., (2007) indikator keadilan interaksional diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Interpersonal justice

Keadilan interpersonal mencerminkan apakah karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat (Robbins dan Judge 2015, 236). Keadilan interpersonal (*interpersonal justice*) yang merefleksikan derajat dimana individu diperlakukan secara sopan, bermartabat dan penuh penghargaan oleh otoritas di dalam pelaksanaan suatu prosedur.

2. Informational justice

Keadilan informasional mencerminkan apakah atasan memberikan penjelasan kepada karyawan atas keputusan yang diambil dan tetap menginformasikan masalah organisasi yang penting (Robbins dan Judge 2015, 236). keadilan informasional (*informational justice*) , difokuskan atas pemberian informasi kepada orang-orang tentang mengapa suatu prosedur digunakan dengan cara yang jelas atau mengapa *outcome* didistribusikan dengan suatu cara tertentu.

Maxham dan Netemeyer (2002) menemukan pengaruh keadilan interaksional dengan kepuasan keseluruhan. Dalam penelitiannya ini mereka menggunakan indikator keadilan interaksional seperti:

1. Perlakuan yang adil dan sopan.
2. Karyawan menunjukkan perhatian untuk bersikap adil.
3. Berempati.
4. Keinginan karyawan mendapatkan input dari konsumen.

2.2.3 Leader Member Exchange

2.2.3.1 Pengertian Leader Member Exchange

Pendekatan baru mengenai studi kepemimpinan di dalam organisasi telah dikembangkan dan diteliti oleh Graen dan koleganya sekitar tahun 1970. Pendekatan yang pada awalnya disebut teori Vertical Dyad Linkage (VDL) kemudian lebih dikenal sebagai Leader-Member Exchange (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota (Dienech dan Liden, 1986). Dasar pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Erdogan et al., 2002).

Hsiung & Tsai, dalam (Hsieh, 2012: 251) leader member exchange didefinisikan sebagai kualitas pertukaran antara pemimpin dan bawahan mereka, yang berarti bahwa atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik dan mengembangkan tingkat saling menghormati dan kepercayaan. Menurut Graen & Uhl dalam Wibowo dan Sutanto (2013:2) Leader member exchange berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Liden & Maslyn dalam Alshamasi & Aljojo (2016: 58) leader member exchange adalah dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan respek profesional.

Robbins & Judge (2013: 377) pemimpin membagi bawahan dalam dua kategori in – group members dan out – group members. Lebih lanjut, Robbins & Judge mendefinisikan leader member exchange sebagai penciptaan kelompok-kelompok kesayangan (*in-group members*) oleh para pemimpin, bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang bukan kesayangan (*out-group members*). Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai in-group members dan out groups members yaitu :

1. In – group members

Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok kesayangan (*in-group members*) karena mereka mempunyai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota-anggota bukan kesayangan (*out-group members*).

2. Out – group members

Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Leader Member Exchange adalah sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi (Berrin, E., & Bauer, T, N, 2014). Teori Leader Member Exchange mengatakan bahwa seorang pemimpin membedakan relasi dengan bawahan. Terdapat kemungkinan pemimpin membentuk hubungan secara merata pada seluruh bawahannya tetapi membentuk hubungan baik membutuhkan pengorbanan waktu dan energi dan karyawan memiliki kualitas kerja dan motivasi yang berbeda sehingga pemimpin akan lebih sering membedakan relasi pada karyawan organisasi.

Teori Leader Member Exchange berbeda dengan kebanyakan teori kepemimpinan lain yang berasumsi bahwa pemimpin berperilaku sama terhadap setiap member bawahan. Leader member exchange berfokus pada pembahasan hubungan pemimpin dan bawahan secara independen daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat perbedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda (dalam Lunenburg, FC, 2010). Kualitas Leader Member Exchange yang baik ditandai dengan adanya sikap saling support antara

pemimpin dan bawahan, rasa saling percaya, komunikasi yang baik dan nyaman, kesetiaan terhadap sesama serta daya tarik interpersonal yang baik sedangkan kualitas Leader Member Exchange yang rendah ditandai dengan pengaruh dan support timbal balik yang terbatas antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin juga memberlakukan otoritas formal dan memberikan *benefit* hanya sebatas standar organisasi kepada bawahan.

Teori Leader Member Exchange (LMX) sebelumnya disebut dengan “Teori hubungan dua pihak vertikal” karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya. Teori pertukaran pemimpin-anggota (leader member exchange) merupakan teori yang berfokus kepada keterkaitan dan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Daya tarik Leader Member Exchange (LMX) adalah bahwa di dalam pendekatan ini tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten pada seluruh bawahan.

Leader Member Exchange (LMX) menekankan perbedaan hubungan yang dikembangkan pemimpin dengan bawahan yang berbeda dalam kelompok kerja. Leader Member Exchange fokus kepada kualitas hubungan antara para manajer dan bawahannya berlainan dengan perilaku-perilaku atau ciri-ciri baik pemimpin maupun pengikut. Model ini juga berbeda karena tidak berasumsi bahwa perilaku pemimpin digambarkan dengan gaya kepemimpinan yang stabil. Dengan kata lain, sebagian besar model kepemimpinan beranggapan bahwa seorang pemimpin memperlakukan semua pegawai dalam cara yang hampir sama. Disisi lain, model Leader Member Exchange didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan orang-perorang yang unik.

Teori LMX menyatakan bahwa anggota *in-group* akan lebih mungkin menerima penugasan yang menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sehingga anggota *in-group* akan memiliki sikap yang lebih positif terhadap budaya perusahaan dan memiliki kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang *out-group*. Anggota *out-group* dianggap bukan orang yang diinginkan pemimpin untuk bekerja sama, dan hal ini sering kali menjadi *self-fulfilling prophecy*. Anggota *out-group* menerima tugas yang lebih tidak

menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit, menjadi bosan dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya akan memilih berhenti bekerja.

Dalam beberapa teori kepemimpinan sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan bawahan dengan cara yang sama. Namun dalam kenyataannya, pemimpin membangun hubungan dan tindakan yang berbeda bagi anggotanya yang berbeda. Teori leader-member exchange (LMX) menyebutkan bahwa pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya (Robbins & Judge, 2008).

Graen dan Uhl-Bien (dalam Torka et al., 2010) berpendapat bahwa pemahaman terhadap hubungan pertukaran yang terjadi di antara rekan kerja menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana proses kepemimpinan berjalan. Robbins dan Judge (2008) para pemimpin menjalankan LMX dengan cara memberikan semacam penghargaan kepada karyawan yang mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik. Hubungan ini menjadi semakin penting bagi organisasi untuk belajar bagaimana membangun kepercayaan antar bawahan-atasan untuk mencapai komitmen yang lebih besar dari bawahan (Torka et. al., 2010).

2.2.3.2 Indikator Leader Member Exchange

Harthantyo & Rahardjo (2017) menjelaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur Leader Member Exchange yaitu memiliki rasa saling percaya antara bawahan dan atasan, menjalin hubungan yang akrab, saling memberikan dukungan, saling mendengarkan pendapat, bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan, memiliki kerjasama yang baik dan saling mengakui kemampuan yang dimiliki menghargai kinerja masing-masing.

Dimensi Leader Member Exchange (Liden & Maslyn) dalam Alshamasi & Aljojo (2016: 58) terdapat indikator Leader Member Exchange, yaitu:

1. Afeksi

Hal ini mengacu pada hubungan akrab tidaknya antar individu. Hubungan yang terjalin juga tidak memandang status sosial. Interaksi juga dapat terjalin oleh

hubungan baik antara bawahan dengan pemimpin, pemimpin dengan pemimpin, dan maupun bawahan dengan bawahan. Indikator ini mengacu pada kesukaan anggota tim (atasan-bawahan) satu sama lain dan hanya didasarkan pada hubungan pribadi (tidak hanya) sebagai lawan dari rasa hormat yang berdasarkan kompetensi dan prestasi profesional seseorang. Jadi, indikator ini saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

b. Loyalitas

Hal ini ditunjukkan oleh para bawahan dan pemimpin saat mereka secara langsung mendukung usaha satu sama lain. Dengan menunjukkan kesetiaan mereka kepada pemimpin saat mereka mengikuti visi dan sasaran pemimpin sebagai keputusan mereka sendiri. Kesetiaan dan dukungan yang diberikan baik itu bawahan maupun pemimpin. Dalam hal ini dimana pemimpin maupun bawahan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lain dalam segala situasi. Jadi, indikator ini tunjukkan melalui ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

Dan Graen dan Uhl-Bien dalam Wijanto dan Sutanto (2013:2) yang menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX, yaitu:

3. Respect, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (respect) terhadap kemampuan orang lain.
4. Trust, Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain.
5. Obligation, Tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja

2.2.3.3 Faktor-Faktor Leader Member Exchange

Faktor penyebab Leader Member Exchange (Amirullah) dalam Nusantara (2015: 21) faktor penyebab leader member exchange dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

1. Karakteristik karyawan.
Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.
2. Karakteristik dari atasan.
Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap.
3. Interaksi antara atasan dengan bawahan.
Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.
6. Variabel kontekstual.
Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalah pahaman.

Gerstner & Day dalam Nusantara (2015: 22) efek dari Leader Member Exchange terhadap organisasi dapat dilihat seperti :

1. Kepuasan kerja yang tinggi
Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.
2. Komitmen organisasi
Efek dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga terdapat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi.
3. Organizational citizen behavior (OCB)
Karyawan melakukan inisiatif- inisiatif kerja tanpa perintah atasan ketika hubungan mereka dengan atasan baik.
4. Penilaian kinerja yang objektif
Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan para karyawan akan memberikan penilaian kinerja yang objektif, bukan subjektif.
4. Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan

Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari leader member exchange yang positif.

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi Leader Member Exchange menurut Ashim Gupta (2009) yaitu :

1. Pelanggaran kontrak: Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.
2. Rendahnya kemampuan dan kemauan: Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.
3. Kesamaan kognitif: Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi..
4. Komunikasi organisasi: Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
 - a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
 - b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.

- c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.
- 5. Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- 6. Tugas karakteristik: Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Sedangkan keunggulan dari leader member exchange yaitu sangat praktis, hal ini sangat mudah untuk mengidentifikasi in-group dan out-group di organisasi mana pun, tetapi memberikan alasan yang baik mengapa tidak semua orang melakukan yang sama. Ini juga menyediakan model yang baik untuk mengintegrasikan *out-group* dengan in-group. Kemudian pentingnya komunikasi, ini menyediakan basis yang kuat untuk memberikan pentingnya karena aspek komunikasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota.

2.2.4 Komitmen Afektif

2.2.4.1 Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen Afektif merupakan bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat maka senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja. Oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai

organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011).

Komitmen afektif diartikan sebagai suatu dedikasi dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi yang dilakukan secara sukarela (Karim dan Rehman, 2012). Komitmen afektif menjelaskan keyakinan individu yang kuat dalam mengadopsi nilai-nilai, kepercayaan, dan tujuan organisasi, oleh karena itu peran manajer sangat penting agar mampu menjaga perasaan karyawan dalam menunjang kerjasama antara karyawan dengan organisasi (Hasan Naqvi et al., 2011).

Komitmen afektif sebagaimana komitmen organisasi menjadi konsep penting dengan peran menjelaskan sejumlah perilaku positif dan negatif di tempat kerja yang berdampak padat produktivitas kerja. Untuk mendorong perilaku produktif, studi komitmen afektif dalam sejumlah penelitian menjadi penting dibandingkan dengan dua jenis komitmen lainnya. Selanjutnya, komitmen afektif lebih disukai oleh organisasi karena menganut visi, nilai, dan kemiripan emosi (Tjahjono, 2011).

Sutrisno (2010:293), mendefinisikan “komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi”. Sementara, Mowday et al., (1982: 27, dalam Budiharjo, 2013) berpendapat bahwa komitmen afektif adalah sebuah kepercayaan yang kuat dalam dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Komitmen afektif biasanya diartikan sebagai bagaimana seseorang individu merasa terhubung dengan organisasi secara emosional. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan

yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan atau organisasi, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan memiliki perasaan ingin menjadi bagian dari organisasi, aktif terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan, memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan, dan merasa bangga terhadap organisasi (Nurandini, 2014). Dengan demikian komitmen afektif yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaannya sehingga karyawan dapat terlibat secara langsung terhadap aktivitas yang ada pada perusahaan tersebut. Adanya keterlibatan tersebut akan membawa dampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan baik dan terlibat dalam organisasi, tentunya akan memberikan kinerja yang semakin baik.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu proses perilaku dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dalam hal ini berupa kesamaan nilai dan keselarasan tujuan dengan organisasi. Pada tingkat ini menunjukkan tingkat dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan yang masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi.

2.2.4.2 Indikator Komitmen Afektif

Indikator komitmen afektif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) adalah sebagai berikut :

1. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi.
2. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.5 Kepemimpinan Transformasiona

2.2.5.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasiona

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Hani Handoko (2008:294) menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota-anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan yang dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Seirama dengan perlu dan amat pentingnya human relation dalam kepemimpinan suatu organisasi maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini.

Berikut akan dijelaskan dua tipe kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional

(Menurut Robbins dalam Awaludin 2017 : 3) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing- masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2. Kepemimpinan Transaksional

Yukl (2010:38) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apa bila kerjanya sesuai harapan.
- b. Pemimpin menukar usaha-usaha yang mereka lakukan dengan imbalan.
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Mengacu pada judul penelitian ini yaitu pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi maka akan dijelaskan lebih banyak mengenai kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016, p.98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam Emron Edison dkk (2016, p.98).

Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru serta mampu menyenangkan hati dan

menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional yaitu Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu perusahaan. Kepemimpinan Transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (menurut Yukl dalam Murvi 2015:30).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis (2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2016, 98).

Kepemimpinan Transformasional menurut McShane dan Von Glinow (2015:344) adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, berkomunikasi, dan memodelkan visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk berjuang untuk itu penglihatan. Sedangkan menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mengubah, secara optimal sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan

mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pemimpin sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut :

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan.
2. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati.
3. Mereka yakin terhadap orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka.
4. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka.
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman.
6. Mereka mempunyai keterampilan kognitif.
7. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati.
8. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan meningkatkan diri pada visi dan misi.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses bawahannya yakni guru dan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasioanal kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga

administrasi, dan semua karyawan) untuk mencapai kinerja dan tujuan pendidikan yang diinginkan.

Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Bass dan Ruth (dalam Wijonarko : 2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Bass dan Avolio (dalam Wahjono, 2014) juga mengemukakan, terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut :

1. Karisma
Pemimpin memberi sense of mission dan sense of vision, menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.
2. Motivasi inspirasional
Pemimpin memberikan ide-ide yang jelas dan harapan yang tinggi, menimbulkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam berbagai cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual
Pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah.
4. Pertimbangan individual
Pemimpin memberikan perhatian personal, melatih, menasihati para pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dikatakan pemimpin memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian bawahan terhadap organisasi. Ini menyebabkan bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya, sehingga bawahan bersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal.

2.2.5.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (Idealized influence) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (Individualized consideration) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016, .98-99) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.2.5.3 Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Adapun yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional adalah:

1. Idealisasi Pengaruh

Idealis pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, membutuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama.

2. Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.

3. Konsiderasi individual

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki.

4. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan symbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulus intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.2.5.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) sama halnya beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010): :

1. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

2. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

3. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Dan menurut Kinicki dan Kreitner (2008 : 359) indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Memiliki kemampuan yang bisa dicontoh

Dalam hal ini apakah pemimpin memiliki kemampuan yang bisa dicontoh oleh karyawan.

2. Bisa memberikan motivasi dan inspirasi

Motivasi dan inspirasi dari pemimpin harus secara totalitas, guna dapat membangkitkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1. Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Afektif

Penelitian (H.K Tjahjono et. al 2020) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Sehingga bahwa semakin tinggi prosedur pengambilan keputusan Yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian (Bahtiar N.S., Epsilandri S., 2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Artinya semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan komitmen afektif pada pegawai terhadap sebuah perusahaan atau organisasi.

Penelitian (Luthfi I., Ketut S., 2016) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Artinya semakin baik keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan maka akan mampu meningkatkan komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

Penelitian (Darra P.H, 2015) menjelaskan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Yang artinya semakin besar keadilan prosedural maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Persepsi keadilan karyawan atas prosedur yang digunakan di perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada perusahaan atau organisasi.

H1 : Keadilan Prosedural Berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.2 Hubungan Antara Keadilan Interaksional dengan Komitmen Afektif

Penelitian (Hakan Turgut et. Al, 2012) menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin baik penerapan keadilan interaksional maka akan semakin besar komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi.

Penelitian (Darra P.H, 2015) menjelaskan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Yang artinya semakin besar keadilan interaksional maka akan semakin tinggi komitmen afektif. Bahwa kunci terbentuknya komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seseorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Ketika sudah terbentuk keharmonisan hubungan sosial dalam perusahaan maka terbentuklah komitmen terhadap perusahaan.

Penelitian (M. Mulyo W, 2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Sehingga semakin tinggi keadilan interaksional maka komitmen afektif akan semakin tinggi.

H2 : Keadilan interaksional berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.3 Hubungan Antara Leader Member Exchange dengan Komitmen Afektif

Penelitian (Andika Dhyta Vernanda, 2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa Leader Member Exchange (LMX) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini memberikan indikasi bahwa jika Leader Member Exchange baik maka secara langsung akan meningkatkan komitmen afektif. Jadi, keterkaitan karyawan dengan organisasi akan meningkat. Ketika ada kualitas hubungan yang baik antara anggota dalam organisasi dan pemimpinnya.

Penelitian (Asrori, 2016) dijelaskan dalam penelitiannya bahwa Leader Member Exchange (LMX) memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen

afektif. Sehingga semakin meningkat kedekatan atasan terhadap bawahannya akan mengakibatkan meningkat pula perasaan positif terhadap perusahaan.

Penelitian (Aan H, Vicky A.Z, 2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara Leader Member Exchange dengan Komitmen Afektif. Leader Member Exchange merupakan hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan yang tidak hanya mengembangkan hubungan profesional namun juga hubungan interpersonal, semakin baik hubungan ini maka makin terbentuk “in-Group”, maka semakin baik *in-Group* akan semakin meningkatkan komitmen afektif.

H3 : Leader Member Exchange berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.4 Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian Rokhman & Hasssan (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural pada karyawan di 60 lembaga keuangan mikro Islam di Jawa Tengah. Jadi, semakin tepat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang diterima. Dijelaskan dalam penelitiannya kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan opininya dimana hal ini ditunjukkan sebagai bentuk keadilan dari sudut pandang karyawan. Meningkatnya kesempatan karyawan dalam menyampaikan opininya akan memperkuat persepsi karyawan mengenai keadilan di dalam organisasinya. Karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan mengenai keputusan pekerjaannya, akan merasa bahwa keadilan prosedural yang mereka terima sudah adil.

Penelitian Dina C.R & Rini S.W (2016) menyatakan hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan prosedural. Dan dijelaskan hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan akan meningkatkan persepsi keadilan prosedural yang dirasakan oleh bawahan. pimpinan telah memberikan

kesempatan bagi para bawahan untuk menyampaikan opininya, dimana hal ini dirasakan sebagai suatu bentuk keadilan prosedural yang dirasakan oleh bawahan. Sehingga, hal tersebut cenderung akan meningkatkan persepsi keadilan prosedural yang diterima bawahan.

H4 : Keadilan Prosedural berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Transformasional

2.3.5 Hubungan Antara Keadilan Interaksional dengan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian oleh Gillet dkk. (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional. Dalam penelitian ini dilakukan pada perawat di Perancis. Jadi, semakin tepat penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi keadilan interaksional yang dirasakan karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional menciptakan komunikasi yang baik antara pemimpin dengan para karyawan sehingga tercipta hubungan kerjasama yang terbuka di dalam organisasi. Hal ini akan menciptakan iklim rasa hormat antara pemimpin dan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara hormat di dalam organisasi, akan merasa bahwa keadilan interaksional yang mereka dapatkan sudah baik.

Penelitian Dina C.R & Rini S.W (2016) menyatakan hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan interaksional. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional yang dirasakan oleh bawahan. pimpinan telah menciptakan hubungan yang baik dengan bawahan serta akan menjalin komunikasi yang terbuka dan kooperatif. Hal ini cenderung akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional yang diterima oleh bawahan.

H5 : Keadilan Interaksional berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Interaksional

2.3.6 Hubungan Antara Leader Member Exchange dengan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian Jeevan J & Sonia B. (2015) menyatakan hasil penelitiannya terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan Transformasional dengan Leader Member Exchange. Hal ini, pemimpin transformasional membangun hubungan berkualitas tinggi dengan pengikut atau bawahan mereka dengan memberikan perlakuan ramah dan adil. Dalam penelitiannya juga dijelaskan Leader Member Exchange memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Prestasi Kerja Karyawan. Dengan berbagai karakteristik pemimpin transformasional, yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual, membantu menciptakan hubungan yang lebih baik dengan bawahan, yang memotivasi karyawan untuk kinerja yang lebih baik. Pengaruh yang diidealkan meningkatkan rasa hormat profesional terhadap pemimpin.

Penelitian Maryam W., Jorgen R.B., Marieta D.P., (2020) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan leader member exchange. Ditunjukkan juga bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membina hubungan berkualitas tinggi antara pimpinan dan bawahan. Selain itu ditemukan juga melalui mediasi leader member exchange terbentuk hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan prestasi kerja karyawan. Karena kepemimpinan transformasional dengan sendirinya tidak efektif dalam membentuk prestasi kerja karyawan.

H6 : Leader Member Exchange berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Transformasional

2.3.7 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Afektif

Penelitian (Fuji et. al 2022) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang positif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini semakin baik kepemimpinan dapat

meningkatkan komitmen afektif dimana pimpinan akan memberikan loyalitas kepada karyawan atas partisipasi dalam menjalankan tanggungjawab dilingkungan kerja.

Penelitian (Waqas Amin et. al, 2018) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif karyawan. Ini juga menunjukkan efek otonom dari semua besaran kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif karyawan yang memastikan hubungan yang kuat dan signifikan antara keduanya. Dalam aspek ini, pemimpin transformasional sangat dihormati, dapat diandalkan, dan dihargai oleh karyawan serta berperan sebagai panutan.

Penelitian (Heru K.T, Fajar P, Majang P., 2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi komitmen afektif. Artinya adanya dorongan individu yang diberikan oleh pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahan yang kemudian memunculkan komitmen afektif terhadap organisasi.

Penelitian Suyadinatha & Rahyuda (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen afektif. Jadi, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif yang dimiliki oleh bawahan terhadap organisasi atau perusahaan, sehingga akan lebih mudah mewujudkan tujuan dari organisasi atau perusahaan karena adanya komitmen afektif yang tinggi yang dimiliki bawahan atau karyawan.

H7 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.8 Hubungan Antara Variabel Keadilan Prosedural Secara Tidak Langsung Terhadap Komitmen Afektif

Penelitian (Bahtiar N Syahbana, Epsilandri S (2021)) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan secara

tidak langsung terhadap Komitmen Afektif.. Hal ini berarti bahwa apabila Interaksional telah dirasakan oleh pegawai maka dapat meningkatkan Komitmen Afektif pada Organisasi ketika Kepuasan Kerja telah dirasakan Karyawan.

H8 : Keadilan Prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.9 Hubungan Antara Variabel Keadilan Interaksional Secara Tidak Langsung Terhadap Komitmen Afektif

Penelitian (Darra Pradita Hidayat (2016) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif.. Hal ini berarti bahwa apabila Keadilan Interaksional telah dirasakan oleh pegawai maka dapat meningkatkan Komitmen Afektif pada Organisasi ketika Kepuasan Kerja telah dirasakan Karyawan.

H9 : Keadilan Interaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif

2.3.10 Hubungan Antara Variabel Leader Member Exchange Secara Tidak Langsung Terhadap Komitmen Afektif

Penelitian (Nina Panuju (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif.. Hal ini berarti bahwa apabila Leader Member Exchange telah dirasakan oleh pegawai maka dapat meningkatkan Komitmen Afektif pada Organisasi ketika Kepuasan Kerja telah dirasakan Karyawan.

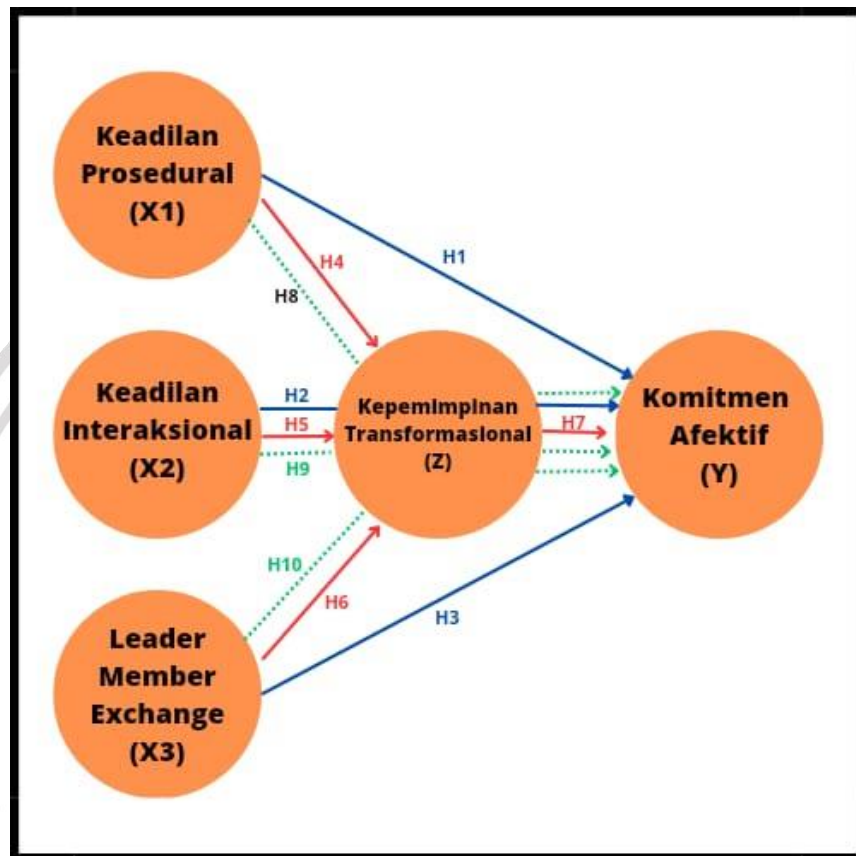
H9 : Leader Member Exchange berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan dari telaah Pustaka, dapat dibuat kerangka penelitian teoritis tentang pengaruh keadilan prosedural, keadilan interaksional dan leader member exchange terhadap komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasinya. Maka perlu dijelaskan suatu

kerangka penelitian sebagai landasan pemahaman penelitian. Berikut gambar kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.6 :

Gambar 2.6 Kerangka Penelitian



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Keterangan :

—→ / —→ : Hubungan secara Langsung
 - - - - -→ : Hubungan secara tidak langsung

2.4.1 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir dan landasan teori di atas, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Keadilan Prosedural berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif

- H2 : Keadilan Interaksional berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif
- H3 : Leader Member Exchange berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif
- H4 : Keadilan Prosedural berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Transformasional
- H5 : Keadilan Interaksional berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Transformasional
- H6 : Leader Member Exchange berpengaruh secara langsung terhadap Kepemimpinan Transformasional
- H7 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif
- H8 : Keadilan Prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif
- H9 : Keadilan Interaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif
- H10 : Leader Member Exchange berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Afektif