

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Pasal 1 Angka (6) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Fitriska (2017) strategi pemberdayaan ekonomi perdesaan melalui Badan Usaha Milik Desa adalah salah satu solusi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui potensi daerah. Dengan diwujudkannya desa yang mandiri dan otonom dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, Badan Usaha Milik Desa diharapkan dapat memiliki peran penting dalam meningkatkan pendapatan asli desa sehingga perekonomian masyarakat perdesaan semakin meningkat dan sejahtera. Untuk mewujudkan tujuan dari Bumdes tersebut perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuan organisasi tidak lepas dari kepuasan kerja karyawan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Rahmawati dan Juwita, 2019). Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Prinsip teori ini adalah bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah karyawan merasakan adanya keadilan.

Kepuasan kerja itu penting dipelajari dalam kajian perilaku organisasi, karena dengan mengetahui kepuasan kerja maka akan memudahkan bagi organisasi untuk mengembangkan organisasinya tersebut. Menurut Robbin dan Judge (2017:49) Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri (Sinambela, 2017:303). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan atas pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan dijadikan salah satu faktor keberhasilan dalam memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan pada suatu organisasi. Peranan penting pemimpin sebagai penggerak dan pengarah di suatu organisasi dalam mencapai tujuan merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap pribadi karyawan yang berbeda-beda. Menurut Robbin dan Judge (2017:250) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Airei dan Natsir (2023) Kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling terkait satu dengan yang lain dan memegang peranan penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Dengan kepemimpinan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin yang akhirnya akan mendinging kepuasan kerja.

Fenomena terkait kepemimpinan yang terjadi pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung adalah terkadang kurang bijak dalam mengambil keputusan dan kurang mampu untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian Pally dan Septyarini (2022), Wahyuni (2020), Santoni, dkk (2020), Noufal, Farid (2020), Rahmani dan Yuniawa (2015) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Dewi (2017) menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain kepemimpinan, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Thamrin (2012) yang menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2015:92). Dalam hal ini perusahaan hendaknya senantiasa memperhatikan dan meningkatkan komitmen karyawannya dalam bekerja. Bila karyawan komitmen terhadap organisasi, maka akan membuat kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan ditemukan fenomena terkait komitmen organisasi yang terjadi pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung adalah karyawan belum merasa wajib loyal pada organisasi dapat dilihat dari ada beberapa karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian Dwiyanti dan Bagia (2021), Setiawan, (2020), Andriyan (2021), Kambey dan Irvan (2016) dan Dewi (2019) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hasil temuan lain menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Probo, dan Kartika, 2008). Faktor terakhir yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah keadilan organisasi. Penelitian Dunda dkk., (2020) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Prameswari & Suwandana (2017) keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Menurut Panggabean (2015) sesuai dengan teori keadilan yaitu karyawan menilai suatu organisasi adil atau tidak adil melalui perbandingan antara kontribusi karyawan kepada organisasi dan hasil yang diberikan oleh organisasi seperti pembayaran atau gaji dan pengakuan (Ibrahim dan Perez, 2014).

Fenomena keadilan organisasi yang terjadi pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung adalah karyawan masih belum merasa adil dalam perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Hasil penelitian Rato dan Leda (2020), Putra dan Indrawati (2018), Rato dan Rahmat (2020), Lilianti (2018), Martinus (2019) menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil berbeda didapatkan oleh Aridiani (2015) menyatakan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Thawil dan Anwar (2021) menyatakan keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara negatif dan signifikan

Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung diresmikan dan di Launching pada tanggal 22 Maret 2017, dimana secara dasar hukum BUMDes Gentha Persada

dibentuk berdasarkan beberapa proses yaitu pada 18 Desember 2018 dirumuskan AD/ART dari Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung. Saat ini Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung sudah berbadan hukum. Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung perlu melaksanakan pembinaan, penyadaran, dan kemajuan yang tinggi untuk meningkatkan pengembangan karyawan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri akan memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui indikator promosi dalam kepuasan kerja menjadi hal yang dirasa masih belum memberikan kepuasan bagi karyawan karena masih ditemukan karyawan dengan masa kerja yang cukup lama masih belum mengalami promosi jabatan. Berdasarkan fenomena dan *research gap* maka peneliti termotivasi untuk meneliti mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung?

- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung?
- 3) Apakah pengaruh keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bumdes Tri Manunggal Jaya Dalung.

1.4 Manfaat Penelitian

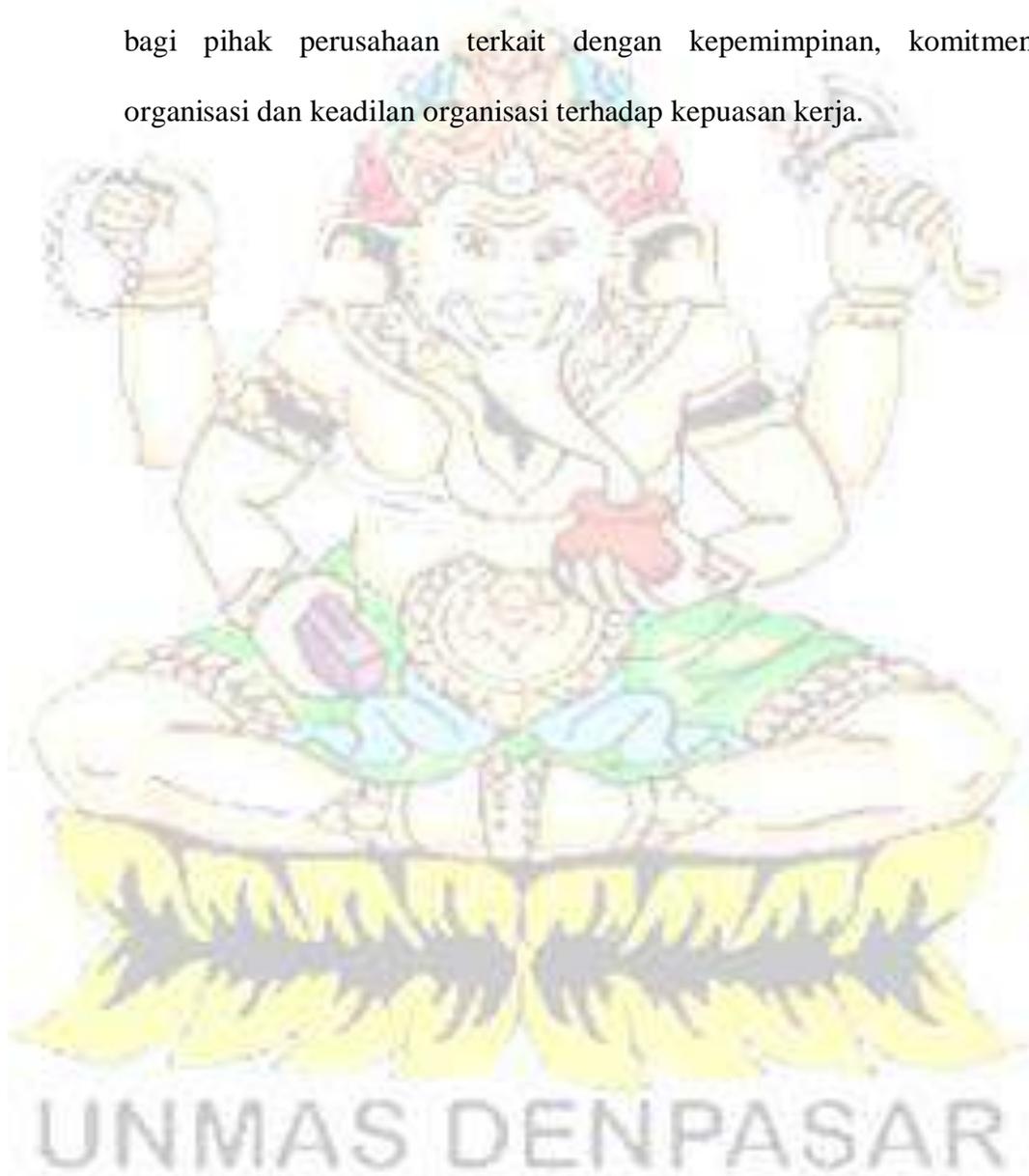
Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan referensi tambahan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama aplikasi *equity theory* lebih luas tentang kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan, komitmen organisasi dan keadilan organisasi, sehingga nantinya dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian terkait di masa mendatang.

- 2) Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat lembaga ataupun instansi serta memberikan sumbangan pikiran demi kemajuan perusahaan itu sendiri kearah yang lebih baik. Penelitian ini secara khusus dapat dijadikan bahan informasi bagi pihak perusahaan terkait dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan. Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan.

2.2.2 Teori Dua faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut Wexley dan Yukl (2005), Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua faktor yakni hygiene factors meliputi upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Kedua adalah *satisfiers* yakni karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi. Bila kebutuhan hygiene terpenuhi seseorang tidak akan lagi kecewa tapi belum terpuaskan dan anggota

organisasi akan terpuaskan bila kebutuhan satisfiers ini terpenuhi. Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral (baik untuk kepuasan dan ketidakpuasan) pada pusatnya. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kontinum yang berbeda, yang satu untuk kepuasan dan yang satu untuk ketidakpuasan.

2.2.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbin dan Judge, 2017:49). Menurut Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan atas pekerjaan. Kepuasan juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Menurut Kaswan (2012) memberikan definisi konferensi dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja harus ditingkatkan lebih baik, sistematis, berencana dan terus-menerus untuk mengimbangi kondisi dari lingkungan yang selalu membutuhkan tugas kerja yang cakap dan siap dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah-masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu memegang tanggung jawabnya masing-masing.

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja yaitu perasaan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa karyawan dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi di tempat bekerja. Jadi kepuasan kerja juga menyangkut psikologis individu di dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasakan dari lingkungannya.

2) Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2017:55) faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu:

- a) Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*) Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi merikan karyawan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang secara mental.

- b) Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Karyawan menginginkan sistem pembayaran yang dirasa adil dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. Jika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
- c) Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*). Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.
- d) Kolega yang *support* (*supportive colleagues*). Individu mendapat sesuatu yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk bekerja yang baik, mendengarkan opini-opini karyawan dan menunjukkan minat pribadi dalam diri karyawan.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Robbin dan Judge (2017:60) yaitu:

a) Pekerjaan

Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar sedangkan pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan.

b) Upah

Imbalan keuangan yang diterima seorang pegawai dalam menentukan tingkat upah organisasi dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu tingkat upah umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja, dan tingkat biaya hidup fisik minimum.

c) Promosi

Kesempatan promosi merupakan hal yang signifikan namun memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda pula imbalannya.

d) Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Pengawas secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

e) Rekan Kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individu.

Menurut Sinambela (2017:324) menyatakan empat indikator pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

a) Tantangan Pekerjaan Karyawan cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang kurang menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Dibawah kondisi menantang-menantang. Sebagian besar pekerjaan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b) Reward yang memadai Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerjaan menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan xx pekerjaan, tingkat keahlian dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerjaan mencari uang dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerjaan yang mencari kewenangan, promosi perkembangan pribadi, dan status sosial.

c) Kondisi kerja yang memadai. Perhatikan pekerjaan pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa

pekerjaan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Karyawan cenderung bekerja dilokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan yang mencukupi.

- d) Kolega yang mendukung Pekerjaan selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerjaan dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

2.2.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbin dan Judge, 2017:250). Menurut Ivancevich (2017), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan serta kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Tambunan (2015), kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara memiliki peran tanggungjawab dan kewenangan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan

bersama. Dalam mencapai tujuan tersebut, pemimpin harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya menghasilkan, baik itu dalam bentuk barang ataupun jasa.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau bekerja sama dan efektif sesuai dengan perintahnya untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran yang akan dituju dan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang dan lemah. Kondisi seperti itu menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja untuk tujuan pribadinya, sementara tujuan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai tujuan-tujuannya.

2) Dasar-Dasar Kepemimpinan

Menurut Endang (2015) ada 4 (empat) dasar kepemimpinan agar berjalan dengan efektif adalah sebagai berikut:

a) Penentuan Tujuan

Seorang pemimpin harus memastikan dari awal bahwa semua anggota timnya memahami maksud dan tujuan organisasi. Visi dan misi organisasi atau perusahaan harus sudah terinternalisasi pada diri masing-masing anggota. Tim tidak akan kehilangan arah dalam

memacu roda organisasi dengan adanya fase penentuan tujuan ini diawal.

b) Komunikasi

Semua kebijakan, keputusan, informasi atau berita apapun yang dibuat oleh manajemen terkait kebijakan perusahaan harus dikomunikasikan dengan baik kepada semua anggota tim.

c) Kepercayaan

Komunikasi yang efektif didasari dengan adanya saling percaya antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi tersebut (pemimpin dan bawahannya). Penentuan arah tujuan organisasi sudah dibuat, kemudian dikomunikasikan, dan komunikasi tersebut dibangun diatas kepercayaan.

d) Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)

Banyak pemimpin yang akhirnya gagal menjalankan dasar ini. Hal ini tidak dimaksudkan untuk mencari siapa yang bersalah atas kegagalan organisasi, tapi ditujukan untuk menuntut pertanggungjawaban dari semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Semua karyawan atau bawahan merasa diawasi sehingga setiap saat karyawan terpacu untuk memberikan yang terbaik. Namun apabila suatu saat karyawan merasa tidak diawasi, kinerjanya tetap bisa mengutamakan yang terbaik, karena karyawan juga akan mempertanggungjawabkan pekerjaannya tersebut kepada atasannya diakhir pekerjaan.

3) Indikator Kepemimpinan

Menurut Fahmi (2014) ada beberapa indikator untuk menjadi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

a) Energi (*Energy*)

Seorang pemimpin memiliki kekuatan mental dan fisik untuk mempengaruhi dan mengatur karyawan agar mau bekerja dengan baik. Terutama masalah kedisiplinan absensi yang sering dilanggar oleh karyawan pada perusahaan UD. Kusuma Bali Mandiri.

b) Stabilitas Emosi (*Emotional Stability*)

Pimpinan perusahaan tidak boleh berperasangka buruk terhadap bawahannya, tidak boleh cepat marah dan harus memiliki kepercayaan diri yang besar.

c) Hubungan Manusia (*Human Relationship*)

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia. Seorang pemimpin mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja ataupun bawahannya,

d) Motivasi Pribadi (*Personal Motivation*)

Seorang pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya yang bertujuan untuk memajukan perusahaan. Contohnya, motivasi untuk mencapai target penjualan sesuai yang ditargetkan oleh perusahaan.

e) Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*)

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan dalam berkomunikasi. Seorang pimpinan harus mampu menjaga komunikasi

yang baik dengan rekan kerja serta bawahannya agar selalu tercipta hubungan yang harmonis dan demi kelancaran jalannya perusahaan.

f) Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*)

Pelatihan dan pendidikan karyawan diperlukan untuk peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih agar mampu dalam memberikan pelatihan kepada para karyawan.

g) Keterampilan Sosial (*Social Skill*)

Seorang pemimpin mempunyai keahlian dibidang sosial, agar terjamin kesetiaan bawahannya. Seorang pemimpin harus bersikap ramah dan luwes dalam pergaulan dan suka menolong. Pimpinan mampu bersosialisasi kepada para karyawannya agar karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya sehingga tercipta loyalitas dari dalam diri karyawan kepada perusahaan.

h) Keterampilan Teknis (*Technical Competent*)

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep. Pimpinan harus memiliki keterampilan dalam membina bawahannya agar mampu mengkoordinir karyawannya dalam menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan jabatan dan *job description* yang dimiliki oleh bawahannya.

Menurut Kartono (2014:159) kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a) Kemampuan mengambil keputusan Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b) Kemampuan memotivasi Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c) Kemampuan komunikasi Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d) Kemampuan mengendalikan bawahan Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

- e) Tanggung jawab Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f) Kemampuan mengendalikan emosional Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.5 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbin dan Judge, 2017:92). Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Menurut Luthans (2016:249) komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2) Komponen-Komponen Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Mowday dalam Nugroho (2017) lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

a) Sikap mencakup:

- (1).Identifikasi organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi auditor tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- (2).Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut.
- (3).Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- (4).Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan.

b) Bertingkah laku mencakup:

- (1).Kesediaan untuk menampilkan usaha.
- (2).Keinginan tetap berada dalam organisasi.

3) Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional sebagai gambaran karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Wibowo (2016:431) membagi komitmen organisasional kedalam 3 (tiga) indikator yaitu:

a) Perasaan bangga menjadi anggota organisasi.

Merupakan pelengkap emosional dan keyakinan dalam nilai-nilainya pada organisasi

- b) Bertahan dalam suatu organisasi.

Merupakan perasaan nilai sisa ekonomi dengan organisasi. Employee atau pekerja mungkin mempunyai komitmen pada employer atau pemberi kerja karena mereka dibayar baik dan merasa akan menyakiti keluarganya apabila keluar dari pekerjaannya.

- c) Tanggung jawab terhadap organisasi demi kepentingan organisasi.

Merupakan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Pekerja yang memulai inisiatif baru mungkin tetap dengan pemberi kerja karena apabila mereka keluar akan meninggalkan pemberi kerja dalam kesulitan.

Menurut Allen dan Meyer (2016:4) menyatakan bahwa ada tiga Indikator komitmen organisasional, yaitu:

- a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) *Affective commitment* yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.
- b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) *Continuance commitment* yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.
- c) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) *Normative commitment* yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut

merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai – nilai yang dimiliki.

2.2.6 Keadilan Organisasi

1) Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut Robbin dan Judge (2017:114) Keadilan Organisasi adalah memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan. Menurut Zaenal dkk. (2014:621) teori Keadilan (Equity Theory) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bias menimbulkan kepuasan, tetapi bias pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan. Keadilan organisasi merupakan sejauh mana anggota organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka (Saldanha, Supartha, & Riana, 2019).

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi Menurut Rejeki (2015) adalah:

a) Karakteristik tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

b) Tingkat kepercayaan bawahan

Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan(peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

c) Frekuensi feedback

Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

d) Kinerja manajerial

Sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

e) Iklim organisasi

Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

3) Indikator Keadilan Organisasi

Indikator Keadilan Organisasi menurut (Harris, 2015):

- a) Alokasi sumber daya merupakan persepsi adil mengenai perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan.
- b) Kewajaran prosedur merupakan persepsi adil mengenai proses yang dilakukan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan terhadap karyawan.
- c) Hubungan personal merupakan persepsi adil terhadap perilaku yang diterima karyawan dari atasan atau otoritas yang lebih tinggi.

Menurut Suryani dan John (2018:23) pengukuran tingkat keadilan organisasional dilakukan melalui aspek:

- a) Keadilan distributif merupakan persepsi individu mengenai keadilan dalam hal-hal seperti: (1) kelayakan imbalan, (2) penghargaan terhadap pegawai berdasarkan kontribusinya, (3) kompensasi bagi setiap pegawai sesuai dengan beban kerjanya, dan (4) benefit atau tunjangan berdasarkan pada kebutuhan personal pegawai.
- b) Keadilan prosedural merupakan persepsi individu berdasarkan keadilan yang dirasakan berkaitan dengan proses yang diteapkan organisasi untuk menentukan pembayaran dan pemberian penghargaan bagi pegawai. Keadilan prosedural mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) konsistensi, dalam arti semua pegawai diperlakukan sama, (2) lack of bias: yaitu tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama, (3) keakuratan keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang valid, (4) mempertimbangan masukan yang disampaikan perwakilan pegawai untuk pengambilan keputusan, (4) adanya proses banding

atau mekanisme lain untuk memperbaiki (koreksi) kesalahan, dan (5) etika, yaitu tidak dilanggar. norma pedoman profesional.

- c) Keadilan interaksional merupakan persepsi individu mengenai keadilan tentang tingkat sampai mana individu tersebut diperlakukan secara bermartabat, perhatian dan rasa hormat. Keadilan interaksional mencakup hal-hal seperti: (1) memperlakukan seorang pegawai dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat, dan 2) berbagi informasi yang relevan dengan pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Berikut penelitian terdahulu dalam penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pally dan Septyarini (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas pertanian dan ketahanan pangan DIY yang berjumlah 40 orang karyawan dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan Non Probability sampling dengan teknik yang dipakai adalah sampling jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Wahyuni (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Integra Trustindo Utama Pekanbaru”. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Integra Trustindo Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Integra Trustindo Utama Pekanbaru dengan 68 responden sebagai sampel yang dipilih menggunakan metode simple random sampling. Analisis data menggunakan analisis jalur melalui SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Santoni, dkk (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Turnover Intentions Karyawan Perusahaan Migas Di Sektor Hulu”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan secara parsial maupun bersama-sama terhadap kepuasan kerja dan mengetahui pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap turnover intentions karyawan migas di sektor hulu. Pengambilan sampel menggunakan teknik proporsionate random sampling. Metode analisis

data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif dengan sampel 300 responden, diambil dari populasi 1,205. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey deskriptif dan survey eksplanatori dengan ukuran sampel sebesar 300 responden. Berdasarkan hasil penelitian, maka didapatkan kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kepemimpinan paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentions. Secara parsial karakteristik pekerjaan paling dominan berpengaruh terhadap turnover intentions. Efektivitas kepemimpinan melalui kewenangannya akan meningkatkan kepuasan kerja dalam hal kebebasan menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat menurunkan Turnover Intentions karyawan migas di sektor hulu.

Noufal, (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung”. Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung. Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan untuk usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data, kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Subyek penelitian adalah pegawai PT. PLN (Persero)

Sektor Bandar Lampung. Data dianalisa menggunakan rumus regresi linear sederhana dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung.

Rahmani dan Yuniawa (2015) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja (Studi kasus Pada Karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan kepada 139 karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 20 teknik pengambilan sampel menggunakan metode survei dan teknik uji data digunakan dalam penelitian meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk memverifikasi dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif menuju kepuasan kerja. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap distributive.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dwiyanti dan Bagia (2021) dengan judul “Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi”. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan temuan eksplanatif mengenai pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Nusamba

Kubutambahan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian berupa kuantitatif kausal. Penelitian ini memfokuskan menggunakan seluruh karyawan yang ada di PT. BPR Nusamba Kubutambahan sebagai subjek penelitian, sedangkan obyeknya yaitu Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan 60 orang karyawan sebagai populasi penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner, dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja di PT BPR Nusamba Kubutambahan secara positif sebesar 82,8%, dengan sumbangan pengaruh sebesar 68,6%.

Setiawan (2020) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. Penelitian ini dilatarbelakangi masalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi, yang diduga kedua variabel tersebut memiliki hubungan sebab akibat. dengan sampel 41 responden di lingkungan Kecamatan Bantargebang, kesimpulannya terdapat cukup kuat dan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Jika setiap komitmen organisasi ditingkatkan sebesar 1% maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,541%.

Andriyan (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Restoran Shanghai Palace). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji apakah komitmen Organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan pada Restoran Shanghai Palace. Untuk mengkaji dan mengetahui apakah keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Restoran Shanghai Palace. Ingin mengkaji dan mengetahui apakah komitmen Organisasional dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Restoran Shanghai Palace.

Penelitian ini menggunakan metode analisa data kuantitatif, yakni mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Hasil penelitian diperoleh Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Karyawan Pada Restoran Shanghai Palace Banjarmasin. Hal tersebut diketahui bahwa karyawan Pada Restoran Shanghai Palace Banjarmasin mendapatkan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu dan juga Menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dengan baik sehingga Komitmen Organisasional yang ada pada karyawan Pada Restoran Shanghai Palace Banjarmasin terbentuk kemudian membantu rekan kerja dalam melakukan pekerjaan sehingga Komitmen Organisasional merupakan variabel yang memberikan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Restoran Shanghai Palace Banjarmasin.

Dengan demikian pengungkapan minat pribadi dalam pekerjaan karyawan Restoran Shanghai Palace Banjarmasin, kemudian saran-saran dan

kepedulian terhadap Restoran Shanghai Palace Banjarmasin yang penuh kebebasan untuk melakukan pekerjaan di luar pekerjaan tidak dilakukan oleh karyawan.

Kambey dan Irvan (2016) *Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom Tbk. Manado*. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian sebanyak 34 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi, Kompensasi dan Iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado. Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado. Kompensasi dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado.

Dewi (2019) *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT. Jent Tsong Indonesia)*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis Pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sumber data yang di gunakan adalah data primer dan sekunder, didalam penelitian ini populasi dan sample yang di gunakan 100 karyawan dari bagian produksi, jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah survey karena hendak melihat pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi

berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat di terima ,komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat di terima , motivasi berpengaruh terhadap kinerja juga dapat di terima , komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tidak dapat di terima, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat di terima.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Rato dan Leda (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Terdapat tiga hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini, yaitu: 1) keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 2) Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Borneo Melintang Buana Yogyakarta. Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 98 buah. Teknik uji terpakai menggunakan uji validitas, dan uji reliabilitas. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi linear sederhana. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan path analysis dalam perhitungannya untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

Putra dan Indrawati (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. Penelitian ini dilakukan di Hotel Rama Phala Ubud. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Hotel Rama Phala Ubud. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 51 sampel dengan menggunakan metode sampling jenuh. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis). Pada penelitian ini juga menggunakan uji sobel untuk mendeteksi variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, selanjutnya kepuasan kerja diterima sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Rato dan Rahmat (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Terdapat tiga hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini, yaitu: 1) keadilan organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi, 2) Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi

terhadap komitmen organisasi. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Borneo Melintan Buana Yogyakarta. Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 98 buah. Teknik uji terpakai menggunakan uji validitas, dan uji reliabilitas. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi linear sederhana. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan path analysis dalam perhitungannya untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

Lilianti (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mandiri Utama Finance Surakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mandiri Utama Finance Surakarta. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif melalui kuesioner dengan skala likert. Penelitian ini menggunakan 60 responden dari karyawan PT. Mandiri Utama Finance Surakarta dengan kriteria telah bekerja minimal 1 tahun. Teknik pengambilan sampel dengan metode purposive sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah uji analisis linear berganda dengan uji t ditunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya melalui uji F ditunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian terakhir dengan uji determinasi

menunjukkan hasil R² sebesar 0,267. Hal ini berarti variabel keadilan organisasi dan komitmen organisasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 26,70% sisanya dijelaskan variabel lain di luar model.

Martinus (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cu. Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang”. Tujuan penelitian ini adalah Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan CU. Pancur Solidaritas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 65 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 65 karyawan yang ada di CU. Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang. Metode penelitian yang digunakan menggunakan Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	
1	Pally dan Septyarini (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.	✓	✓		✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi

						dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
2	Wahyuni (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Integra Trustindo Utama Pekanbaru.	✓	✓		✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Santoni, dkk (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Turnover Intentions Karyawan Perusahaan Migas Di Sektor Hulu.	✓	✓		✓	Hasil penelitian, menunjukkan kepemimpinan, komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kepemimpinan paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4	Noufal, Farid (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung.	✓			✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung.
5	Rahmani dan Yuniawa (2015). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Keadilan Distributif	✓			✓	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif menuju kepuasan kerja. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap pekerjaan

	Terhadap Kepuasan Kerja (Studi kasus Pada Karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta).					kepuasan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap distributive.
6	Dwiyanti dan Bagia (2021). Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi.		✓		✓	Hasil yang didapat menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja di PT BPR Nusamba Kubutambahan secara positif sebesar 82,8%, dengan sumbangan pengaruh sebesar 68,6%.
7	Setiawan, Heru Dian. 2020. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi		✓		✓	Hasil menunjukkan terdapat cukup kuat dan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kecamatan Bantargebang Jika setiap komitmen organisasi ditingkatkan sebesar 1% maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,541%.
8	Andriyan. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Restoran Shanghai Palace).		✓		✓	Hasil penelitian diperoleh Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Karyawan Pada Restoran Shanghai Palace Banjarmasin
9	Kambey dan Irvan. 2016. Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Telkom Tbk. Manado.		✓		✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi, Kompensasi dan Iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado.

10	Dewi. 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pt. Jent Tsong Indonesia).		✓		✓	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat di terima ,komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat di terima , motivasi berpengaruh terhadap kinerja juga dapat di terima , komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja tidak dapat di terima, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat di terima.
11	Rato dan Leda (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.		✓	✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi keadilan organisasi dan komitmen organisasi.
12	Putra dan Indrawati (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud.			✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
13	Rato dan Rahmat (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.		✓	✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.

14	Lilianti (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Mandiri Utama Finance Surakarta.		✓	✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasi dan komitmen organisasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 26,70% sisanya dijelaskan variabel lain di luar model.
15	Martinus (2019) Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cu. Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang.	✓		✓	✓	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

