

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN
KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP
KEPUASAN KERJA**

(Studi Pada Karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

Ghaniyyu Rahmani
NIM. 12010110141123

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ghaniyyu Rahmani
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141123
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN
DISTRIBUTIF TERHADAP KEPUASAN
KERJA (Studi Pada Karyawan PT. Energi
Mega Persada Tbk, Jakarta)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

Semarang, Maret 2015

Dosen Pembimbing,



(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si)
NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ghaniyyu Rahmani
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141123
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN
DISTRIBUTIF TERHADAP KEPUASAN
KERJA (Studi Pada Karyawan PT. Energi
Mega Persada Tbk, Jakarta)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2015

Tim Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, M.M (.....)
3. Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D (.....)

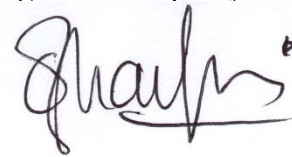
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ghaniyyu Rahmani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT. ENERGI MEGA PERSADA TBK, JAKARTA) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja ataupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Maret 2015

Yang membuat pernyataan,



(Ghaniyyu Rahmani)

NIM: 12010110141123

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Man Jadda Wa Jadda dan “Man Shabara Zhafira”,
Siapa yang bersungguh-sungguh akan mendapatkannya dan
siapa yang bersabar akan beruntung.*

*‘Intelligence is something we are born with. Thinking is a skill
that must be learned.’ (Edward de Bono)*

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Papa Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Momy Dewi Husniati, S.E.

Kakak Habib Rizky Zakaria

ABSTRACT

The research aims to examine and analyze the influence of leadership and distributive justice toward job satisfaction of employee in PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to 139 employees of PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta.

Analysis of data in this research using the help of SPSS version 20. A sampling technique uses a survey method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with cronbach. Classic assumption test and double linear regression analysis, to verify and to prove the research hypothesis.

Analysis result demonstrates that leadership have a positive influence toward job satisfaction. Distributive justice have a positive influence toward job satisfaction and leadership have a positive influence toward distributive justice.

Keywords: Leadership, distributive justice and job satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 139 karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 20. Teknik sampling yang dipakai adalah metode survei dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan, keadilan distributif dan kepuasan kerja.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahillobbil 'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta)”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (SI) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Suharnomo,SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing dan ketua penguji skripsi yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Erman Denny Arfianto,SE, M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen Reguler.
4. Seluruh dosen dan segenap staf Manajemen Reguler atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan.

5. PT Energi Mega Persada Tbk, Jakarta, perusahaan minyak dan gas bumi, yang menjadi objek penelitian dan para karyawan PT Energi Mega Persada Tbk, Jakarta yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
6. Papa dan Mommyku Tercinta yang selalu memberikan doa, dorongan, dan semangatnya kepada penulis. Dan dengan sabar mendengar keluh kesah penulis. Kalian tak akan pernah tergantikan oleh apapun.
7. Kakakku yang selalu memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat dan keluarga kecil di Semarang atas semangat, dukungan, dan bimbingannya kepada penulis atas keceriaannya selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dan dukungannya. Semoga kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan wacana bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, Maret 2014.

Ghaniyyu Rahmani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kepemimpinan	12
2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan	12
2.1.1.2 Evolusi Kepemimpinan.....	14
2.1.1.3 Teori Kepemimpinan	19
2.1.1.4 Konseptual Kepemimpinan	24
2.1.1.5 Instrumen Kepemimpinan	24
2.1.2 Keadilan Distributif	25
2.1.2.1 Pengertian Keadilan Distributif.....	25
2.1.2.2 Teori Keadilan Distributif	27
2.1.2.3 Konsep Keadilan Distributif.....	31

2.1.2.4	Instrumen Keadilan Distributif.....	31
2.1.3	Kepuasan Kerja	32
2.1.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja	32
2.1.3.2	Teori Kepuasan Kerja	34
2.1.3.3	Konsep Kepuasan Kerja.....	38
2.1.3.4	Instrumen Kepuasan Kerja	38
2.1.3.5	Penelitian Terdahulu	39
2.2	Kerangka Pemikiran	40
2.2.1	Variabel Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	40
2.2.2	Variabel Keadilan Distributif dengan Kepuasan Kerja	41
2.2.3	Variabel Kepemimpinan dengan Keadilan Distributif	43
2.3	Hipotesis.....	44
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	45
3.1.1	Variabel Penelitian	45
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.2	Populasi dan Sampel.....	47
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.4	Metode Pengumpulan Data	49
3.5	Metode Analisis Data.....	50
3.5.1	Uji Kualitas Data	51
3.5.1.1	Uji Reliabilitas	51
3.5.1.2	Uji Validitas.....	52
3.5.1.3	Uji Asumsi Klasik.....	53
3.5.1.4	Uji Multikolinearitas	53
3.5.1.5	Uji Heterokedastisitas	53
3.5.1.6	Uji Normalitas	54
3.5.2	Uji Hipotesis.....	54
3.5.2.1	Koefisien Determinasi.....	54
3.5.2.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	55
3.5.2.3	Uji Statistik t.....	55

3.5.3 Analisis Jalur	56
BAB IV HASIL DAN ANALISIS	
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	58
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	58
4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan.....	58
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.1.1.3 Bidang Usaha.....	62
4.1.1.4 Struktur Organisasi	63
4.1.1.5 Lokasi Perusahaan	64
4.1.2 Deskripsi Responden	64
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	65
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	68
4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
4.1.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	71
4.2 Analisis Data	72
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	72
4.2.1.1 Uji Validitas.....	72
4.2.1.2 Uji Reliabilitas	74
4.2.2 Uji Asumsi Klasik	75
4.2.2.1 Uji Normalitas	75
4.2.2.2 Uji Multikolinieritas.....	81
4.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	81
4.2.2.4 Mendeteksi Pengaruh Keadilan Distributif dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	82
4.2.3 Pengujian Hipotesis	84

4.2.4 Rangkuman Hasil Analisis Jalur	86
4.3 Interpretasi Hasil Penelitian	88
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
4.3.2 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja.....	91
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keadilan Distributif.....	93
 BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	95
5.2 Keterbatasan	97
5.3 Saran	98
Daftar Pustaka	99
Lampiran-Lampiran	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 4.1 Usia * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	65
Tabel 4.2 Usia * Jenis Kelamin <i>Chi-Square Tests</i>	66
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	67
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan * Jenis Kelamin <i>Chi-Square Tests</i>	67
Tabel 4.5 Status Perkawinan * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	68
Tabel 4.6 Status Perkawinan * Jenis Kelamin <i>Chi-Square Tests</i>	69
Tabel 4.7 Masa Kerja * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	70
Tabel 4.8 Masa Kerja * Jenis Kelamin <i>Chi-Square Tests</i>	70
Tabel 4.9 Pengalaman Kerja * Jenis Kelamin <i>Crosstabulation</i>	71
Tabel 4.10 Pengalaman Kerja * Jenis Kelamin <i>Chi-Square Tests</i>	72
Tabel 4.11 Uji KMO dan Bartlett	72
Tabel 4.12 Sebaran Muatan Faktor pada Ujicoba Setelah Dirotasi.....	73
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas	76
Tabel 4.15 Nilai Skewness dan Kurtosis.....	79
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	81
Tabel 4.17 Hasil Uji Heretoskedastisitas	81
Tabel 4.18 Hasil Regresi Pertama: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keadilan Distributif Karyawan PT Energi Mega Persada, Tbk di Jakarta Tahun 2013.....	82
Tabel 4.19 Hasil Regresi Kedua: Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Energi Mega Persada, Tbk di Jakarta Tahun 2013	83
Tabel 4.20 Rangkuman Koefisien Jalur	87
Tabel 4.21 Rangkuman Perhitungan Determinasi Total	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis	44
Gambar 3.1 Analisis Jalur	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Energi Mega Persada Tbk.	61
Gambar 4.2 Normal Q-Plot.....	76
Gambar 4.3 Histogram Kepemimpinan.....	78
Gambar 4.4 Histogram Keadilan Distributif.....	78
Gambar 4.5 Histogram Kepuasan Kerja	79
Gambar 4.6 Model Kausal Empiris	87

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Hasil Wawancara	104
Lampiran B Kuesioner Penelitian	105
Lampiran C Uji Coba Penelitian	109
Lampiran D <i>Output</i> SPSS 20 Uji Coba Penelitian	110
Lampiran E Data Penelitian.....	118
Lampiran F <i>Crosstabs</i> Data Responden dengan Jenis kelamin.....	122
Lampiran G <i>Output</i> SPSS 20 Hasil Penelitian	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, 139 responden di PT ENRG dilibatkan untuk mencapai tujuan dalam riset ini.

PT. Energi Mega Persada Tbk berdiri sejak Oktober 2001 dan Juni 2004 tercatat di Bursa Efek Jakarta dengan kode saham ENRG. PT. Energi Mega Persada Tbk dikenal sebagai perusahaan produsen, pengembang dan eksplorasi dalam sektor hulu minyak dan gas bumi, telah memiliki konsep peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan menggabungkan strategi utama yang berbasis kompetensi, dengan tuntutan dan minat yang tumbuh pesat di tengah masyarakat lokal. Hal demikian tentu akan semakin membuat perusahaan semakin kompetitif dengan SDM yang profesional di bidangnya. Di era perekonomian ekonomi global, lebih ditantang bukan hanya sekedar memuaskan pemangku kepentingan eksternal tetapi juga memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan (Robbins dan Judge, 2013). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menginginkan imbal jasa yang tinggi, namun imbal jasa yang tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh karena gaji atau upah bukanlah satu-satunya faktor yang menimbulkan kepuasan kerja bagi seseorang.

Menurut Schermerhorn *et al.* (2010) menyatakan bahwa ada lima faktor dalam mengukur kepuasan kerja seperti berikut; (a) Pekerjaan itu sendiri, berkaitan dengan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, kemampuan dan keterampilannya; (b) Kualitas pengawasan dari atasan, menyangkut dukungan teknis dan sosial. Kualitas pengawasan dari atasan secara langsung memengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya, karyawan lebih suka mempunyai atasan yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan; (c) Hubungan dengan rekan kerja; menyangkut aspek-aspek keselarasan dalam lingkungan sosial dan rasa hormat. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga bertujuan untuk mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat; (d) Kesempatan promosi, memiliki kaitan dengan kesempatan pengembangan diri karyawan; (e) Gaji; karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya.

Faktor-faktor kepuasan kerja tersebut di atas direduksi dalam dua kategori yaitu, faktor gaji, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja, dirasakan adil secara distributif, jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan meningkatkan kepuasan karyawan. Sedangkan faktor kualitas pengawasan dan pelaksanaan pekerjaan merupakan hasil arahan dari pemimpin. Dengan perkataan lain, pemimpin melakukan pengawasan atas hasil kerja secara objektif akan dirasakan keadilan oleh karyawannya. Dengan demikian, kepemimpinan dan

keadilan distributif akan memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaan, supervisi atasan dan penggajian, dapat menjadi andalan perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kepatuhan perusahaan Migas dalam menentukan remunerasi harus sesuai dengan undang-undang dan regulasi yang dikeluarkan negara (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2011). Perusahaan-perusahaan Migas yang sudah berproduksi mematuhi regulasi “Batas maksimum remunerasi” (PMK Nomor 258/PMK.011/2011) yang disetujui SKK MIGAS (Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi), yaitu:

“Remunerasi adalah seluruh penghasilan yang diterima oleh tenaga kerja asing yang bekerja pada kontraktor yang telah tercantum dalam rencana kerja anggaran (RKA) yang telah disetujui oleh badan pelaksana. Badan pelaksana merupakan suatu badan yang dibentuk untuk melakukan kegiatan usaha hulu di bidang Migas” (PMK Nomor 258/PMK.011/2011).

Regulasi ini menyebabkan masing-masing perusahaan membuat kebijakan remunerasi (*Financial Retention Program*) untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, sebagaimana diutarakan oleh Byars dan Rue (2008) bahwa sistem penghargaan organisasi (remunerasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Senada dengan Llorente dan Macias (2005) menyatakan bahwa remunerasi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan puas. Artinya, dengan remunerasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan menyejahterakan karyawan.

Hal ini, dinyatakan oleh Kepala Grup Operasi PT. Energi Mega Persada Tbk bahwa;

“Karyawan yang tidak puas atas remunerasi yang diberikan, akan mencari perusahaan lain. Pada intinya permasalahan remunerasi yang menurut mereka kurang memadai, sehingga dengan alasan itu, kami perusahaan sulit untuk mempertahankan karyawan yang produktif”.

Pernyataan Kepala Grup Operasi PT. Energi Mega Persada Tbk, mengindikasikan bahwa remunerasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar remunerasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar remunerasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya. Apabila harapan karyawan mengenai remunerasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Remunerasi dapat didefinisikan sebagai arti harafiahnya adalah tambahan penghasilan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja (PP Nomor 69 Tahun 2010 remunerasi). Menurut Rivai dan Sagala (2009) mengemukakan faktor-faktor remunerasi, yaitu (a) tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran; (b) menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja; (c) tingkat

persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi; (d) Peraturan Pemerintah, secara langsung mempengaruhi tingkat remunerasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam remunerasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur (yang telah ditetapkan).

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu hal penting dalam diri seorang maka karyawan menyadari bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor penyebab kepuasan kerja karyawan. Di samping itu kepuasan kerja karyawan juga dapat disebabkan oleh kesesuaian pekerjaan dan kondisi kerja karyawan, hubungan kerja dengan atasan, nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan dalam hal pertanggungjawaban atas tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan melalui atasan masing-masing unit kerja termasuk kesempatan promosi.

Kepemimpinan di PT. Energi Mega Persada Tbk cenderung kurang efektif maksudnya pemimpin dalam memberi perintah tugas-tugas kepada karyawan hanya melihat dari sisi peraturan yang kaku padahal sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri migas seharusnya lebih berorientasi kepada pelayanan pemangku kepentingan eksternal, sepanjang tidak melanggar peraturan dan undang-undang. Padahal di perusahaan yang bergerak di bidang migas lebih ditekankan pada keterlibatan karyawan, kondisi kerja yang kondusif dan nilai-

nilai yang terkandung di dalam diri karyawan serta personalitas pemimpin di masing-masing unit kerja.

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa pemimpin efektif jika waktunya dialokasikan 19 persen dalam kegiatan manajemen tradisional (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan), 44 persen berkomunikasi, 26 persen dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, dan 11 persen memperluas jaringan bisnis.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi akan memengaruhi karakteristik karyawan. Dalam latar bisnis, karakteristik karyawan yang relevan adalah integritas individu, kematangan pengambilan keputusan, fleksibilitas, dan perhatian kepada individu lainnya (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2011). Karyawan baru diharapkan memiliki karakteristik seperti ini, karena karyawan dihadapkan pada situasi pekerjaan yang semakin kompleks dan ambigu, yaitu situasi yaitu sangat menguntungkan (jika harga minyak dunia naik) dan tidak menguntungkan (jika harga minyak dunia turun).

Hal ini berdampak pada karakteristik karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk. Karenanya salah satu Direksi PT. Energi Mega Persada Tbk, menekankan pada dari dua hal.

“Pertama Nilai Pengungkit (*Value Levers*) yaitu *talent* (SDM) yang diperlukan, kompetensi, kebutuhan *talent* di masa sekarang dan yang akan datang. Kedua, arah pengembangan yaitu standar *talent* untuk industri migas, standar kompetensi hulu migas nasional”.

Dengan perkataan lain, pernyataan pemimpin PT. Energi Mega Persada Tbk, menunjukkan bahwa kepemimpinan para manajer PT. Energi Mega Persada Tbk menekankan pada kepemimpinan efektif alam meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan efektif dapat menyebabkan pemahaman persyaratan peran, koordinasi yang lebih baik antara atasan dengan bawahan, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Colquitt *et al.* (2013) menyatakan "*When employees feel that their values and personality match those of the organization, they experience higher levels of job satisfaction. They also feel higher levels of trust toward their managers.*

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi, kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Kepemimpinan sangat memengaruhi keadilan distributif dimana keteladanan pemimpin sebagai pengambil keputusan akan memengaruhi keadilan karyawan dalam bekerja. Keadilan distributif sangat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dan akan bermuara pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Kepemimpinan juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui keadilan distributif.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keadilan (*justice*) yang dirasakan oleh karyawan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2011) menyatakan bahwa tujuan keadilan membutuhkan perlakuan yang adil secara distributif, adil secara prosedural, dan adil secara interaksional bagi semua karyawan. Adil secara distributif dimana perusahaan memberikan imbal jasa sesuai dengan hasil yang telah dikerjakan. Hal ini dapat diartikan, bahwa karyawan puas atau tidak puas

tergantung adanya keadilan distributif berdasarkan persepsi terhadap perolehan imbal jasa dengan hasil pekerjaan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan distributif berhubungan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku anggota organisasi, pergantian karyawan, dan kinerja (Cohen-Charash dan Spector, 2001). Colquitt, et.al (2013) menyatakan bahwa keadilan distributif dipengaruhi kepuasan kerja dan kepemimpinan. Dengan perkataan lain, perlakuan keadilan distributif berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan yang efektif.

Susanj dan Jakopec (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Lomanto (2012) menemukan bahwa variabel independen kepemimpinan dan kejelasan tugas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. McCain, Tsai dan Bellino (2010) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan Al-Zu'bi (2010) menemukan bahwa pengaruh positif keadilan organisasi meliputi keadilan distributif akan tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Yang (2012, dalam Susanj dan Jakopec,2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap keadilan distributif. Sedangkan Azman *et al.* (2006, dalam Ngodo, 2008) menemukan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepemimpinan transaksional dan tidak ada hubungan yang signifikan dengan kepemimpinan transformasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahannya adalah bahwa banyaknya karyawan yang pindah kerja ke perusahaan lain dikarenakan karyawan tidak puas atas remunerasi yang diberikan, akan mencari perusahaan lain Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menganggap pindah kerja merupakan jalan keluar dalam mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta faktor keadilan distributif yang lebih baik, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang dapat mendukung respons organisasi ke arah yang lebih kondusif untuk menjamin kepuasan kerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang akan dikaji lebih lanjut adalah bagaimana variabel kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi variabel kepuasan kerja dengan melalui variabel keadilan distributif di PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dikembangkan pertanyaan penelitian dalam upaya menemukan kaitan dan dampak hubungan dari masalah penelitian di atas sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap keadilan distributif?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai peneliti, yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keadilan distributif.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini sebagai masukan kepada manajemen perusahaan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta dalam upaya melakukan langkah-langkah kebijakan remunerasi berkaitan dengan keadilan distributif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian sebagai referensi bagi kalangan akademisi jika melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

3. Bagi Penulis

Memberikan sumbangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu ekonomi dan bisnis khususnya manajemen sumber daya manusia. Di mana hasil yang diperoleh

dalam penelitian ini diharapkan dapat menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran bagi penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Di Bab ini disajikan telaah pustaka mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikemukakan beberapa teori-teori yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, keadilan distributif, dan kepuasan kerja. Atas variabel-variabel tersebut dikonstruksikan ke dalam sebuah model penelitian.

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, sebagaimana pernyataan Bennis (Yukl, 2010) bahwa “*Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*”. Pendapat ini mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan dan manajer adalah orang yang dapat mengerjakan secara benar semua tugas dan tanggung jawabnya. Pendapat lain dikemukakan oleh Kotter (Yukl, 2010) yang membedakan manajemen dengan kepemimpinan berdasarkan fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas. Artinya kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Pemimpin menentukan ke mana arah bisnis, arah tujuan internal maupun eksternal. Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada cara-cara agar organisasi dapat mencapai tujuan.

Stogdill (Robbins dan Judge, 2013) mengidentifikasikan kepemimpinan sebagai “... *the ability to influence a group toward the achievement of vision or set of goals*” sedangkan Hemphill & Coons (Yukl, 2010) melihat kepemimpinan sebagai “... *behavior of an individual.....directing the activities of a group toward a shared goal*” dan Newstrom (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi dan mendukung yang lainnya untuk bekerja keras agar tujuan tercapai. Tidak demikian halnya dengan pendapat House *et al.* (Yukl, 2010) yang melihat kepemimpinan tidak hanya melakukan proses memengaruhi bawahan tetapi juga sebagai motivator.

Pendapat ini diperkuat oleh Daniel Goleman (2007) bahwa kepemimpinan sebagai rangkaian pertukaran sosial di mana pemimpin dapat menggerakkan emosi-emosi bawahan ke dalam keadaan lebih baik atau lebih buruk. Pendapat ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada gaya pemimpin semata-mata, namun yang terpenting adalah mampukah pemimpin menggunakan emosinya dan tidak semata-mata mengandalkan rasio karena hal ini berarti, dengan komitmen yang tinggi didasarkan pada hati nurani, pemimpin menjalankan perannya.

2.1.1.2 Evolusi Kepemimpinan

Para pakar dan peneliti di bidang ilmu sumber daya manusia banyak mendefinisikan kepemimpinan efektif dengan berbagai pendapat yang belum dapat diterima secara universal, sehingga pendapat satu pakar dengan pakar lainnya mengenai definisi kepemimpinan efektif berbeda. Van Seters dan Field (1990) merangkum teori kepemimpinan dalam sebuah evolusi kepemimpinan

dengan sembilan era, dimulai dari proses kepemimpinan satu dimensi, internal dan individualistis (*Personality Era*) seperti kepribadian, sifat, atau perilaku seorang pemimpin. Pada *Personality Era* sebagai **era pertama** dari teori kepemimpinan terbagi dalam Periode *Great Man* dan *Trait*.

Teori *Great Man* berfokus pada orang-orang ternama (baik pria maupun wanita) dalam sejarah dunia, menurut peneliti Borgata, Roach dan Bales (1954; Galton, 1869, dalam Van Seters dan Field, 1990) bahwa kepemimpinan dilihat dari kepribadiannya, bahkan Jennings (1960, dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan warisan sejak lahir akan menjadi pemimpin yang kuat. Sedangkan pada periode *Trait* hanya sedikit perubahan, Jenkins (1947, dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan bahwa tidak ada sifat karakteristik tunggal atau kelompok yang terkait dengan kepemimpinan yang baik, karena kebanyakan sifat tidak dapat dipelajari. Fiedler dan House (1964, 1967 dan 1971) menyatakan bahwa teori *Trait* sebagai variabel penjelas pada teori, tetapi fokus utama tidak pada ciri-ciri pemimpin.

Kemudian pada **era kedua**, berkembang hubungan individual antara pemimpin dan pengikut sebagai interaksi pemimpin dengan pengikut (*Influence Era*) dengan aspek kekuasaan dan pengaruh, terdiri dari periode *Power Relation* dan *Persuasion*. *Power Relation* menjelaskan efektivitas pemimpin dalam hal sumber dan jumlah daya. Sedangkan pengaruh *Persuasion*, menurut Pfeffer dan French (1981 dan 1956, dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan lazim di pemimpin saat ini, sifat diktator, otoriter dan pengendalian dari jenis kepemimpinan tidak lagi dianggap efektif. Schenk (1928, dalam Van Seters dan

Field, 1990) menyatakan bahwa pemimpin diakui sebagai faktor dominan dalam *leader-member dyad*. Walaupun pendekatan ini masih banyak digunakan dalam manajemen kontemporer akan tetapi realisasi memiliki keterbatasan pertumbuhan, seperti kekuatan pengikut yang lebih rendah (Mechanic, 1962, dalam Van Seters dan Field, 1990).

Unsur situasional eksternal merupakan proses pengakuan kesetaraan hubungan pemimpin-pengikut dalam suatu kelompok merupakan **era ketiga** dari evolusi teori kepemimpinan. Pada era *Behaviour* ada arah baru yang diambil dengan menekankan yang pemimpin lakukan, bertentangan dengan sifat atau sumber kekuasaan. Hunt dan Larson (1977, dalam Van Seters dan Field, 1990) mendefinisikannya sebagai bagian dari perilaku manusia dan Yukl (1989, dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan bahwa hal ini mudah diterapkan oleh praktisi manajer untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka. Periode *Early Behaviour* merupakan perluasan dari periode *Trait* yang lebih menekankan pengembangan sifat-sifat perilaku. Griffin *et al.* (1987 dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan bahwa *Ohio State* dan *Michigan Studies* mengidentifikasi dua sifat perilaku pemimpin: *initiating structure* (pemimpin menekankan pada pemenuhan tugas) serta *consideration* (kepedulian pemimpin bagi keterpaduan individu dan kelompok).

Periode *Late Behaviour* lebih maju daripada teori *Early Behaviour* dengan menerapkan ke dalam manajerial yaitu *Managerial Grid Model*, menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif akan dinilai 9 pada kedua perilaku tersebut (Blake dan Mouton, 1964, 1978, dalam Van Seters dan Field, 1990). Kemudian

teori X, menyatakan bahwa orang-orang yang pasif perlu diarahkan dan secara ekstrinsik termotivasi untuk melayani kebutuhan organisasi, sedangkan Teori Y menyatakan bahwa orang yang sudah termotivasi secara intrinsik hanya perlu kondisi kerja yang tepat saja (McGregor, 1966, dalam Van Seters dan Field, 1990).

Pada era *Late Behaviour*, pemimpin tidak secara langsung menyebabkan perilaku bawahan, melainkan menyediakan kondisi dan stimulus untuk meningkatkan (Bass, 1981, dalam Van Seters dan Field, 1990). Pada Periode *Operant Period* (Ashour dan Johns, 1983; Sims, 1977, dalam Van Seters dan Field, 1990) berfokus pada pemimpin sebagai manajer penguat. Sedangkan pada era *Situation* merupakan **era keempat** dari evolusi teori kepemimpinan, mengakui pentingnya faktor-faktor di luar pemimpin dan bawahan. Periode *Environment* berfokus pada tugas, sedangkan periode *Social Status* menekankan pada aspek sosial dalam situasi tertentu. Periode *Socio-technic* gabungan parameter lingkungan dan sosial (Trist dan Bamforth, 1951, dalam Van Seters dan Field, 1990).

Tahap perkembangan selanjutnya adalah **era kelima** yaitu tahap Era Kontinjensi (*Contingency Era*), sebagai teori kepemimpinan yang berevolusi dari uni dimensional ke multidimensi, yaitu interaksi pemimpin, pengikut, dan situasi menjadi penting dalam menjelaskan kepemimpinan. Tiga teori yang paling penting yaitu (1) teori Kontinjensi (Fiedler, 1964; 1967, dalam Van Seters dan Field, 1990), pemimpin dalam situasi yang paling tepat atau melatih pemimpin mengubah situasi agar sesuai dengan gaya sendiri. (2) Teori *Path-Goal* (House,

1971, dalam Van Seters dan Field, 1990), penyediaan kondisi yang memungkinkan bagi keberhasilan bawahan. (3) *Normative Model* (Vroom dan Yetton, 1973, dalam Van Seters dan Field, 1990), sifat dan tingkat kekuatan/pengaruh yang dapat mengubah perilaku untuk meningkatkan efektivitas pemimpin dalam situasi yang berbeda.

Tahap selanjutnya di **era keenam**, teori kepemimpinan memfokuskan hubungan dari bawah ke atas (*bottom-up*) ketimbang dari atas ke bawah (*top-down*) dalam perspektif integratif. Pada era transaksional, menekankan pemimpin pada peran dan interaksi sosial. Periode *Exchange* (Van Seters dan Field, 1990), termasuk teori *Vertical Dyad Linkage* (Dansereau, Graen dan Haga, 1975; Duchon, Green dan Taber, 1986), teori *Reciprocal Influence Approach* (Greene, 1975), dan teori *Leader Member Exchange* (Dienesch dan Liden, 1986; Graen, Novak dan Sommerkamp, 1982). Dalam teori-teori tersebut, kepemimpinan melibatkan transaksi antara pemimpin dan bawahan yang memengaruhi hubungan mereka. Periode *Role Development*, secara khusus mengacu pada peran relatif pemimpin dan bawahan. Teori *Social Exchange Theory* (Hollander, 1979; Jacobs, 1970) dan *Role-Making Model theory* (Graen dan Cashman, 1975). Dalam teori tersebut, kelompok menyampaikan penghargaan dan status pemimpin sebagai imbalan untuk keterampilan pemimpin dalam memperjuangkan pencapaian tujuan.

Era ketujuh merupakan teori anti kepemimpinan yang menekankan pada faktor *situational* dan *non-leadership* dengan perspektif integratif. Merupakan periode ambiguitas, kepemimpinan hanya fenomena persepsi dalam pikiran

pengamat (Mitchell, 1979, dalam Van Seters dan Field, 1990). Periode *Substitute*, tahap perkembangan yang lebih konstruktif berkembang langsung dari era situasional, dan berusaha untuk mengidentifikasi pengganti bagi kepemimpinan. Kerr dan Jermier (1978, dalam Van Seters dan Field, 1990) menyatakan bahwa periode tersebut tugas dan karakteristik bawahan dan organisasi dapat mencegah kepemimpinan supaya tidak berpengaruh pada kinerja bawahan.

Tahap era budaya (*Culture Era*) merupakan **era kedelapan** dibangun pada faktor-faktor situasional, dengan pengaruh kepemimpinan dari atas ke bawah (*top-down*) dalam rangka mengubah arah organisasi. Artinya, kepemimpinan budaya memperluas ruang lingkup teori kepemimpinan dari interaksi kelompok ke interaksi seluruh organisasi. Pandangan makro kepemimpinan ini termasuk *7-S Framework* (Pascale dan Athos, 1981, dalam Van Seters dan Field, 1990), pada *Search of Excellence attributes* (Peters dan Waterman, 1982, dalam Van Seters dan Field, 1990), serta Teori Z (Ouchi, 1981; Ouchi dan Jaeger, 1978, dalam Van Seters dan Field, 1990).

Perkembangan terkini **era kesembilan** dalam teori kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional (*Transformational Era*). Kepemimpinan transformasional memengaruhi keterlibatan pengikut dengan situasi pada seluruh tingkat organisasi. Terdapat dua periode: (1) Periode *Charisma*, kepemimpinan harus visioner; harus mengubah orang-orang melalui visi, dan memberi mereka rasa baru dan lebih kuat dari tujuan dan makna. Ini didasarkan pada Era Budaya dengan melihat kepemimpinan sebagai proses aksi kolektif (Roberts, 1985, dalam Van Seters dan Field, 1990). Kepemimpinan terletak tidak hanya pada pundak

satu individual tetapi juga pada semua orang yang berbagi visi dan misi. (2) Periode *Self-Fulfilling Prophecy*, transformasi konsep diri individu, dengan mempertimbangkan transformasi yang timbul dari pemimpin untuk bawahan seperti halnya dari bawahan kepada pemimpin. Filosofi Bass (1985, dalam Van Seters dan Field, 1990) dalam bukunya *Leadership and Performance Beyond Expectations* menunjukkan bahwa kelompok kerja cenderung memilih pemimpin yang mereka harapkan dalam memastikan penyelesaian tugas, mempertahankan fokus strategis, dan memfasilitasi kelompok keterpaduan.

Setiap era baru berkembang setelah kesadaran bahwa keberadaan era pemahaman tidak memadai untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan, dan kurang disesuaikan dalam penerapan praktis yang bermanfaat.

2.1.1.3 Teori Kepemimpinan

Van Seters dan Field (1990) menyatakan bahwa teori kepemimpinan dibagi dalam beberapa teori, diantaranya adalah; (1) *Situational Theory* (Hersey and Blanchard, 1969; 1977); (2) *Teori Kepemimpinan Transformasional* (Burns, 1978; Avolio *et al.*, 1991); dan (3); Teori Kharismatik (Conger dan Kanungo, 1987; House, 1977). Ketiga teori tersebut dibahas di bawah ini.

1. Teori Situasional

Hersey dan Blanchard (1969; 2012) menekankan pada empat pola gaya kepemimpinan yaitu; (1) gaya instruktif (tinggi tugas dan rendah hubungan); memberikan instruksi spesifik dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan secara seksama, (2) gaya konsultatif (tinggi tugas dan tinggi hubungan); menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh penjelasan, (3) gaya

partisipatif (tinggi hubungan dan rendah tugas); tukar menukar ide antara pemimpin dengan bawahan dan memudahkan dalam pengambilan keputusan, dan (4) gaya delegatif (rendah tugas dan rendah hubungan); pemimpin mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

2. Teori Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978) dalam Bass dan Riggio (2006) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil optimal. Pemimpin transformasional membantu para pengikut untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin, dengan menanggapi kebutuhan individu pengikut dengan memberdayakan mereka, menyelaraskan tujuan, dan sasaran dari para pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi.

Avolio *et al.* (1991) dalam Stone *et al.*, (2004) Avolio *et al.* (1991) menetapkan empat perilaku utama yang merupakan kepemimpinan transformasional yaitu; (1) pengaruh ideal, adalah unsur karismatik kepemimpinan transformasional yang pemimpin menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan ditiru berdasarkan para pengikut; (2) motivasi inspirasional, menginspirasi dan memotivasi orang lain dengan “memberikan arti dan tantangan untuk bekerja pengikut mereka”; (3) stimulasi intelektual, merangsang upaya para pengikut mereka “untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pemingkalian masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru”; (4)

pertimbangan individual, menyalurkan perhatian pribadi untuk para pengikut berdasarkan kebutuhan pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

Berbeda dengan Robert Greenleaf (1977) dalam Stone *et al.* (2004) menemukan konsep kepemimpinan pelayan, yang dirumuskan di era modern, telah mendapat perhatian yang cukup besar di bidang kepemimpinan kontemporer. Sekilas sebatas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan memiliki konsep-konsep yang agak mirip. Selanjutnya, Stone *et al.* (2004) mengulas perbedaan dan persamaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan. Perbedaan utamanya, pemimpin pelayan berfokus melayani para pengikut mereka, sedangkan pemimpin transformasional melibatkan para pengikut mereka dalam mendukung tujuan organisasi. Persamaannya, baik pemimpin transformasional maupun pemimpin pelayan menunjukkan kepedulian terhadap pengikut mereka,

Bass (1985; 1998) dalam Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyebabkan tingkat kepuasan dan komitmen pengikut tinggi terhadap kelompok dan organisasi. Demikian pula dengan Lowe *et al.* (1996) dalam Bass dan Riggio (2006) menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki pengikut yang lebih puas dibandingkan dengan pemimpin non transformasional. Hal ini didukung oleh temuan yang kuat dan konsisten.

Sedangkan, Ehrhart (2004) dalam Meyer (2008) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan pelayan dan keadilan distributif, hasil penelitian ini didukung Meyer (2008) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif

kepemimpinan pelayan terhadap keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, pekerjaan teoritis dan empiris mendukung hubungan antara pelayan-kepemimpinan dan keadilan organisasi.

3. Teori Kharismatik

Conger dan Kanungo (1987) dan House (1977) dalam Yukl (2010) menyatakan bahwa teori kepemimpinan karismatik merupakan teori yang komprehensif di mana ciri-ciri pemimpin, perilaku, pengaruh, dan faktor situasional bergabung untuk meningkatkan kesediaan pengikut di dalam pemikirannya. Sementara, Roberts (1985) dalam Van Seters dan Field (1990) kepemimpinan karisma adalah kepemimpinan yang mengubah para pengikut melalui visi, misi, tujuan, dan makna yang lebih kuat. Kepemimpinan terletak tidak hanya pada pundak satu individual tetapi juga pada semua orang yang berbagi visi dan misi (Van Seters dan Field, 1990). Demikian pula Adams (1984) dalam Van Seters dan Field (1990) mengartikan bahwa kepemimpinan kharismatik akan menjadi suatu kesadaran, bukan ciri kepribadian atau seperangkat keterampilan.

Pemimpin karismatik mempengaruhi para pengikutnya untuk merangkul nilai-nilai baru, tetapi lebih umum bagi para pemimpin karismatik untuk meningkatkan arti penting nilai-nilai pengikut yang ada adalah dengan menghubungkan mereka dengan tujuan tugas. Pemimpin karismatik mengartikulasikan visi yang menggambarkan tujuan tugas dalam hal ideologis yang mencerminkan nilai-nilai pengikut (Yukl,2010).

Shamir (1995) dalam Bass dan Riggio (2006) mengusulkan bahwa atribusi karisma bagi orang-orang yang berhubungan dekat dengan pemimpin berbeda dalam beberapa hal penting dari atribusi yang dibuat oleh orang-orang yang melihat pemimpin hanya dari kejauhan. Karismatik “jauh” digambarkan lebih sering dalam hal prestasi substantif dan efek pada sikap politik pengikutnya. Sedangkan karismatik “dekat” lebih sering menggambarkan dalam hal pengaruhnya terhadap motivasi pengikut, perilaku tugas, dan identifikasi dengan pemimpin (Bass dan Riggio, 2006).

Bass dan Riggio (2006) menguraikan bahwa pemimpin karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap pengikut. Pemimpin karismatik negatif menekankan identifikasi pribadi daripada internalisasi. Pemimpin tersebut sengaja berusaha untuk menanamkan pengabdian kepada dirinya lebih dari apa yang dicita-citakan. Sebaliknya, Pemimpin karismatik positif memiliki orientasi kekuasaan yang disosialisasikan. Pemimpin tersebut berusaha untuk menanamkan pengabdian untuk ideologi lebih dari pengabdian kepada dirinya.

House (1977) dalam Yukl (2010) bahwa seorang pemimpin karismatik memiliki efek yang mendalam dan tidak biasa pada para pengikutnya. Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka rela mematuhi pemimpin, mereka merasa sayang terhadap pemimpin, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki tujuan kinerja tinggi, dan mereka percaya bahwa mereka dapat berkontribusi pada keberhasilan misi. Hal berbeda dengan teori menurut Conger dan Kanungo (1987) dalam Bass

dan Riggio (2006), yang tidak menganggap sebagai kondisi yang diperlukan untuk kepemimpinan karismatik.

2.1.1.4 Konseptual Kepemimpinan

Berdasarkan teori-teori di atas, maka konsep kepemimpinan adalah pola perilaku situasional yang digunakan atasan dalam memengaruhi dan menginspirasi aktivitas kerja karyawan sesuai dengan kondisi kerja. Kepemimpinan mengilhami pengikut dengan tantangan dan persuasi serta memberikan makna dan pengertian kepada karyawan. Pada akhirnya, kepemimpinan secara individual mendorong pengikut dengan dukungan, bimbingan, dan pembinaan untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

2.1.1.5 Instrumen Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang digunakan atasan dalam memengaruhi dan menginspirasi aktivitas kerja karyawan sesuai dengan kondisi kerja, karena (1) pemimpin memahami perilakunya; (2) pemimpin memahami sifat-sifat karyawannya; (3) pemimpin memahami situasi. Kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan bersumber dari Javidan *et al.* (2003, dalam Mas'ud, 2004). Adapun pernyataannya adalah; (1) Atasan mendorong karyawan membuat ide-ide baru; (2) Atasan mendorong karyawan berpikir mandiri; (3) Atasan saya memberi inspirasi kepada karyawan; (4) Atasan saya bersedia membantu karyawan dalam pekerjaannya. Masing-masing item dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= tidak pernah; 2= jarang; 3= kadang-kadang; 4= sering; dan 5= selalu.

2.1.2 Keadilan Distributif

Karyawan perusahaan merasa memperoleh keadilan dalam bekerja dari pihak manajemen perusahaan, manakala pihak manajemen memiliki kemampuan, kebajikan, dan integritas untuk berlaku adil kepada karyawannya. Keadilan merupakan suatu kesetaraan (ekuitas) antarkaryawan yang diperlakukan adil oleh pihak berwenang secara tepat, terutama pada awal hubungan kerja.

2.1.2.1 Pengertian Keadilan Distributif

Robbins dan Coulter (2012) mengemukakan keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan dari jumlah dan alokasi penghargaan antara individu-individu. Senada dengan Schermerhorn *et al.* (2010) menyatakan bahwa keadilan distributif adalah sejauh mana semua orang diperlakukan sama di bawah kebijakan, terlepas dari ras, etnis, jenis kelamin, usia, atau karakteristik demografis lainnya.

Berbeda dengan pendapat Crosby (1982, dalam Tornblom dan Vermunt, 2007) yang menemukan bahwa adanya tindakan yang membedakan laki-laki dan perempuan. Tindakan tersebut pada umumnya menguntungkan laki-laki. Dengan demikian ada ketidakadilan distributif antara laki-laki dan perempuan. Hal ini telah berjalan sangat lama dan masih terus berjalan. Laki-laki dan perempuan secara sadar atau tidak banyak yang menerima, mengadopsi dan melakukan hal itu. Tyler (1994, dalam Nabatchi, Bingham dan Good, 2007) keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Keadilan distributif menunjukkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari hasil.

McShane dan Von Glinow (2010) menambahkan bahwa prinsip keadilan distributif ini menunjukkan bahwa orang-orang yang serupa dengan cara-cara yang relevan harus menerima manfaat dan beban yang sama; orang-orang yang berbeda harus menerima manfaat dan beban yang berbeda sebanding dengan perbedaan mereka. Persepsi karyawan tentang keadilan distributif, merupakan evaluasi kognitif individu berkaitan dengan apakah jumlah dan alokasi penghargaan dalam penetapan sosial adil atau tidak (Robbins dan Judge, 2013). McFarlin dan Sweeney (1992, dalam Cropanzano, Bowen, dan Gilliland, 2007) menyatakan bahwa ketika keadilan distributif rendah, maka kepuasan gaji rendah dan begitu juga dengan kepuasan kerja karyawan rendah. Ketika keadilan distributif tinggi, maka kepuasan kerja pun tinggi.

Sedangkan Johnson (2007) menyatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil organisasi dengan mengevaluasi persepsi karyawan dari hasil yang merata atau sebanding dengan masukan mereka. Karyawan mengukur keadilan distributif dengan kebijakan manajemen tentang gaji, penghargaan, evaluasi kinerja, promosi, dan penugasan kerja, yang sesuai dengan norma-norma perusahaan (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2013). Senada dengan Hassan dan Radzi *et al.* (2002 dan 2009, Remie *et al.*, 2013), Niehoff dan Moorman (1993 dalam McCain, Tsai dan Bellino, 2010), dan Malik (2011) bahwa keadilan distributif dapat menjadi prediktor yang lebih penting dari hasil pribadi seperti kepuasan gaji.

2.1.2.2 Teori Keadilan Distributif

Teori keadilan distributif terkait dengan memaksimalkan ekuitas beban kerja, tanggung jawab, membayar gaji, dan penghargaan. Teori ini mencerminkan manfaat yang signifikan (seperti kompensasi) dari upaya organisasi untuk dapat adil secara distributif di antara karyawan (Ponnu dan Chuah, 2010).

1. Teori Ekuitas

Adam (1963, dalam Colquitt, LePine dan Wesson, 2013) mengatakan bahwa teori ekuitas menunjukkan bahwa karyawan menciptakan sebuah “jiwa lebih besar” dari hasil (atau penghargaan) yang mereka dapatkan dari tugas pekerjaan mereka. Teori ini merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang karyawan merasa adil atau wajar akan insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya apabila sama dengan orang lain yang sederajat. Selanjutnya, teori ini mengatakan bahwa setiap karyawan akan membandingkan *ratio input*-hasil dirinya dengan *ratio input*-hasil orang lain.

Input atau masukan ialah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, kecakapan, dan jumlah jam kerja. Sedangkan yang dimaksud hasil adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasa sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, insentif, status, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Adapun yang dimaksud dengan *comparison person* (perbandingan orang) ialah perbandingan rasio *input*-hasil yang dimiliki karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Jika rasio *input*-hasil karyawan A = rasio *input*-hasil karyawan B, maka dikatakan adil. Sedangkan, jika rasio *input*-hasil karyawan A > rasio *input*-hasil karyawan B, maka perusahaan memberikan penghargaan melebihi hasil yang diperoleh karyawan A, sehingga karyawan B merasa adanya ketidakadilan. Dan jika rasio *input*-hasil karyawan A < rasio *input*-hasil karyawan B, maka perusahaan memberikan penghargaan di bawah hasil yang diperoleh karyawan B, sehingga karyawan A merasa adanya ketidakadilan. Perusahaan pada umumnya juga melaksanakan prinsip perbandingan dengan perusahaan lain dalam menetapkan besarnya gaji karyawan.

Dengan demikian, perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

2. Teori Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk tingkat pengembalian keuangan dan jasa yang berwujud dan tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan (Milkovich *et al.*, 2011). Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan berupa kompensasi dari perusahaan. Kompensasi memiliki arti yang khusus bagi karyawan, mereka mungkin memikirkan kompensasi sebagai imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan, sedangkan Williams (2008) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan keuangan dan non keuangan organisasi memberikan karyawan sebagai imbalan untuk pekerjaan mereka. Menurut Ivancevich (2008) kompensasi sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis

penghargaan yang diterima karyawan sebagai bentuk pertukaran untuk melakukan tugas-tugas organisasi.

Dalam sistem kompensasi yang efektif: kebijakan penggajian dipilih untuk membantu pencapaian tujuan sistem penggajian. Ada 4 (empat) dasar kebijakan penggajian yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji, menurut Milkovich *et al.* (2011), yaitu:

a. *Internal Alignments* (Kesamaan Internal)

Mengacu pada perbandingan penggajian antara organisasi yang satu dengan organisasi saingannya. Ada 2 (dua) akibat dari kebijakan ini yaitu:

1. Jika karyawan melihat bahwa gaji mereka tidak sebanding dengan karyawan lain dalam organisasi lain, maka mereka akan keluar.
2. Biaya sumber daya manusia akan memberi dampak tambahan biaya total sumber daya manusia yang kemudian akan mempengaruhi harga barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi. Biaya sumber daya manusia ini harus ditetapkan pada suatu tingkat dimana perusahaan dapat memaksimalkan tingkat efisiensinya.

b. *External Competitiveness* (Persaingan dengan eksternal)

Mengacu pada perbandingan antara posisi jabatan atau keahlian dalam perusahaan sendiri. Jadi ini merupakan perbandingan antar posisi, atau gaji yang dibayarkan berdasarkan nilai jabatan.

c. *Employee Contributions* (Kontribusi Karyawan)

Mengacu pada pembayaran berdasar karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau memiliki yang sama pada senioritas karyawan, jadi ini merupakan

perbandingan antar karyawan, atau insentif yang dibayar berdasar hasil penilaian kerja.

d. *Management*

Kebijakan administrasi sistem penggajian dalam menggabungkan desain *external competitiveness*, *internal alignment* dan *employee contributions* disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Kebijakan mengenai administrasi sistem membayar adalah blok bangunan terakhir dalam model kami. Rancangan sistem yang didasarkan pada keselarasan internal, daya saing eksternal, dan kontribusi karyawan, sistem tidak akan mencapai tujuannya kecuali dikelola dengan baik.

3. *Principal-Agency Theory*

Teori agensi menjelaskan bagaimana manajer berbeda dari pemilik dalam hal menggunakan gaji dan bentuk kompensasi lain untuk menjalankan organisasi secara efektif (Luthans, 2011). Teori agensi bersangkutan dengan beragam kepentingan dan tujuan yang dipegang oleh para pemangku kepentingan korporasi (pemegang saham, manajer, karyawan) dan metode sistem *reward* perusahaan yang digunakan untuk menyelaraskan kepentingan dan tujuan-tujuan ini.

Teori ini menggambarkan fakta bahwa orang-orang yang berada dalam kendali perusahaan besar merupakan adalah agen yang bertanggung jawab untuk mewakili kepentingan pemilik. Teori keagenan berusaha untuk menjelaskan bagaimana manajer berbeda dari pemilik dalam menggunakan gaji dan bentuk kompensasi lainnya untuk secara efektif menjalankan organisasi.

Teori agensi juga mengkaji peran risiko dan bagaimana pemilik dan manajer mungkin berbeda dalam pendekatan mereka untuk mengambil risiko. Teori agensi juga meneliti perbedaan dalam cakrawala waktu antara pemilik dan manajer. Pemilik memiliki cakrawala waktu lebih lama karena tujuan mereka adalah untuk memaksimalkan nilai mereka dari waktu ke waktu. Manajer memiliki horizon waktu yang jauh lebih singkat karena masa pekerjaan mereka mungkin memerlukan hasil jangka pendek yang baik, di samping fakta bahwa bonus atau pembayaran *merit* mungkin terkait erat dengan seberapa baik mereka (atau korporasi) dilakukan dalam empat triwulan terakhir. Teori agensi memberikan pemikiran yang berguna tentang gaji sebagai penghargaan.

2.1.2.3 Konsep Keadilan Distributif

Berdasarkan teori-teori di atas, maka konsep Keadilan distributif adalah menggambarkan persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dari hasil kebijakan manajemen. Karyawan menganggap adil secara distributif, ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan demikian keadilan distribusi merefleksikan keadilan yang dirasakan karyawan dari hasil kebijakan manajemen.

2.1.2.4 Instrumen Keadilan Distributif

Keadilan distributif dinilai menggunakan 4 item pernyataan bersumber dari Tang dan Sarfield-Baldwin (1996, dalam Mas'ud, 2004), Wentzel (2002, Mas'ud, 2004) dan Rego, Cunha, dan Pinho (2009). Adapun pernyataannya

adalah; (1) Saya menerima imbalan sesuai dengan kontribusi kepada perusahaan; (2) Tanggung jawab yang dibebankan sesuai dengan uraian deskripsi pekerjaan; (3) Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan kemampuan; (4) Penghargaan yang saya terima sesuai dengan prestasi/pencapaian pekerjaan. Masing-masing item dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= sangat tidak adil; 2= tidak adil; 3= netral; 4= adil; dan 5= sangat adil.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung mengerahkan usaha lebih dalam bidang tugasnya, berkomitmen untuk organisasi, dan sangat setia serta dapat diandalkan. Sedangkan, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, cenderung berperilaku merugikan organisasi seperti, tingginya tingkat *turnover*, absensi, keterlambatan, pemogokan, dan keluhan. Dengan perkataan lain, respons karyawan yang puas atau tidak puas merupakan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan (Robbins dan Judge, 2013). Locke (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi yang positif melalui pekerjaan yang diperolehnya.

Greenberg dan Baron (2008) bahwa rasa puas dirasakan oleh karyawan karena ia mendapatkan hal-hal positif di tempat kerjanya, seperti dari aspek pekerjaan (a) upah, (b) peluang promosi, sedangkan dari faktor lingkungan kerja seperti (a) kebijaksanaan dan prosedur, dan (b) afiliasi kelompok kerja, dan (c) kondisi kerja. Hal yang berbeda dikemukakan Ivancevich *et al.* (2008) bahwa kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan kepuasan kerja, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan kepuasan kerja, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada karyawan yang puas.

Susanj dan Jakopec (2012) memodifikasi model “*Proposed Conceptual Model of the Antecedent and Consequences of Organizational Justice*” (Lee,2000; Susanj dan Jakopec,2012) dengan hubungan antara persepsi kepemimpinan dengan keadilan distributif. Model ini, menghubungkan kepemimpinan dengan komitmen organisasi, hal itu berarti bahwa satu mekanisme pemimpin dapat membangun komitmen di antara karyawan melalui perlakuan yang adil, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan Mayer, Bardes, dan Piccolo (2008) menemukan bahwa model Lee (2000) yang dimodifikasi Susanj dan Jakopec (2012) merupakan penilaian global persepsi keadilan dan kepuasan kerja sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepemimpinan. Kepemimpinan cenderung meningkatkan dan menciptakan persepsi yang kuat terhadap keadilan distributif.

Kepuasan kerja merupakan sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap

pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja terkait dengan sikap karyawan terhadap organisasinya. Sebagai sikap karyawan, maka kepuasan kerja terdiri dari tiga sikap yaitu evaluatif yaitu sikap keseluruhan individu terhadap organisasinya merupakan kesukaan atau ketidaksukaan terhadap organisasi; sikap kognitif yaitu persepsi, pendapat, keyakinan dan harapan individu mengenai organisasi; dan sikap afektif yaitu perasaan yang ditimbulkan oleh organisasi (Bakhshi, Kumar dan Rani, 2009).

1. Teori Kesenjangan

Kreitner dan Kinicki (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakannya. Kepuasan kerja tercapai bila batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi yaitu tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan kenyataan. Bila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diharapkan, maka orang akan menjadi semakin puas. Kesenjangan yang terjadi adalah kesenjangan positif (*positive discrepancy*). Sebaliknya apabila kesenjangan yang terjadi jauh di

bawah standar minimum yang diharapkannya, maka timbul *negative discrepancy* yang mengakibatkan ketidakpuasan semakin besar terhadap pekerjaan.

2. Teori Dua Faktor

Stone dalam Greenberg dan Baron (2008) mengemukakan teori dua faktor (*Two Factor Theory*). Prinsip teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Ketidakpuasan sangat berhubungan dengan keadaan sekitar pekerjaan itu sendiri seperti kondisi kerja, penggajian, keamanan, kualitas supervisi, hubungan dengan orang lain lebih daripada pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini mencegah terjadinya reaksi negatif. Herzberg dalam Greenberg dan Baron (2008) menyebutnya sebagai faktor *hygiene*. Sebaliknya, kepuasan juga berhubungan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil yang didapat dari pekerjaan itu seperti kesempatan promosi, perkembangan, pencapaian hasil pekerjaan. Hal ini berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan disebut motivator.

Herzberg dalam Greenberg dan Baron (2008) mengatakan bahwa kelompok motivator atau *satisfiers* lah yang dapat memicu orang agar bekerja dengan baik dan bergairah. Teori ini menarik karena adanya pemusatan tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Selama ini keduanya dianggap kontroversial. Itulah sebabnya teori ini mendapat banyak perhatian dan tanggapan dari para ahli. Dari teori-teori yang ada di atas, pemilihan teori mana yang akan dipakai tergantung pada tujuan pemakaiannya.

Maslow (Quick dan Nelson, 2009) mengembangkan teori pemenuhan kebutuhan manusia (*Needs Theory*) dimana menurutnya bahwa kebutuhan

manusia mempunyai lima tingkatan mulai dari kebutuhan lebih rendah (*lower order need*) yaitu: “*Physiological; safety and security*” dan kebutuhan lebih tinggi (*higher order needs*) yaitu: “*Belongingness; esteem (self and interpersonal); self-actualization*”.

Kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak dapat terpenuhi, karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

3. Teori Atribusi

Gibson *et al.* (2012) mengemukakan teori atribusi (*attribution*) yang menyatakan bahwa atribusi merupakan proses memahami penyebab perilaku dan hasil. Teori atribusi didasarkan kepada asumsi bahwa orang cenderung tidak merasa puas dengan hanya mengetahui apa yang dikerjakan orang, tetapi suka mencari alasan-alasan mengapa mereka melakukannya. Keinginan untuk memahami ini adalah suatu keinginan sehat yang menerapkan analisis penyebab perilaku mereka sendiri serta perilaku orang lain.

4. Teori Nilai Persepsi

Locke (1997, dalam Colquit Lepine dan Wesson, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung dari harapan, pekerjaan serta nilai individu. Teori Locke ini dikenal dengan *Value-Percept Theory*. Untuk memudahkan pemahaman, teori ini dapat dibuat dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Dissatisfaction = (V_{want} - V_{have}) \times (V_{importance}).$$

V_{want} = Refleksi dari nilai yang diharapkan karyawan.

Vhave = Menunjukkan nilai dari pekerjaan yg diberikan kepada karyawan.
Vimportance = Refleksi seberapa penting nilai itu bagi karyawan.

Jika terjadi perbedaan yang besar antara yang diinginkan dengan yang didapatkan oleh karyawan, dan perbedaan itu sangat berarti bagi karyawan, akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan tersebut. Sebaliknya, walaupun terdapat perbedaan seperti dimaksud di atas tetapi karyawan menganggap atau memersepsikan bahwa perbedaan tersebut bukan sesuatu yang penting baginya (*importance*), maka ketidakpuasan karyawan dapat diminimalisir.

Dalam upaya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, organisasi harus mengidentifikasi hal-hal apa saja yang merupakan sesuatu yang dipersepsikan karyawan sebagai hal yang penting dan bernilai bagi karyawan tersebut. Sebagai contoh: seorang yang telah mendapatkan gaji yang tinggi di suatu perusahaan A, ternyata pindah ke perusahaan B dengan gaji yang lebih rendah dan mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan yang baru tersebut karena baginya nilai lingkungan kerja dengan rasa kekeluargaan dan kebersamaan yang tinggi lah yang paling penting yang dapat memberikan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bergantung kepada evaluasi karakteristik masing-masing individu, sehingga pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan harus membuat pekerjaan yang bernilai dan menyelaraskan kepentingan pekerjaan dengan kepentingan karyawan yang bersangkutan.

2.1.3.3 Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang positif terhadap kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bergantung kepada evaluasi karakteristik masing-masing individu, sehingga pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan harus membuat pekerjaan yang bernilai dan menyelaraskan kepentingan pekerjaan dengan kepentingan karyawan yang bersangkutan.

2.1.3.4 Instrumen Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dinilai menggunakan 5 item pernyataan bersumber dari Bussing *et al.* (1999, dalam Mas'ud, 2004). Adapun pernyataannya adalah; (1) Secara umum Saya puas dengan gaji yang saya terima; (2) Secara umum Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan; (3) Secara umum Saya puas dengan pengamatan/supervisi atasan dalam penyelesaian tugas; (4) Secara umum Saya puas dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya; dan (5) Secara umum Saya puas dengan pekerjaan yang jadi tanggung jawab Saya. Masing-masing item dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= netral; 4= setuju; dan 5= sangat setuju.

2.1.3.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Shiang-Lih Chen, McCain, Henry Tsai, dan Nicholas Bellino (2010)	<i>Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, and Job Satisfaction in the Casino Industry</i>	SEM	Perilaku etis karyawan berpengaruh positif keadilan prosedural dan distributif terhadap motivasi terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan paling kuat terhadap kepuasan kerja.
2.	Zoran Susanj dan Ana Jakopec (2012)	<i>Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment</i>	SEM	Kepemimpinan memengaruhi keadilan dan kepuasan. Secara khusus, kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keadilan dan pekerjaan dan sikap organisasi melalui kepuasan kerja.
3.	Tariq Malik (2013)	<i>Positive Effects of Opinion-Count on Job Satisfaction of Team Members in Business Enterprises</i>	<i>Grounded Theory</i>	Keadilan prosedural mendahului keadilan distributif; oleh karena itu, dapat menjadi instrumen untuk pencapaian keadilan distributif. Keadilan prosedural dalam komunikasi dapat lebih besar daripada keadilan distributif dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan.
4.	Brikend Aziri (2011)	<i>Job Satisfaction: A Literature Review</i>	<i>Literature Review</i>	Penelitian ini menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi, sedangkan motivasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Ada pengaruh kuat antara sifat pekerjaan dan kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi keuangan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.
5.	Mohd Remie Bin Mohd Johan, Mohamed Syazwan Bin Ab Talib, Tebogo Martha Joseph,	<i>Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis</i>	SPSS Version 20	Penelitian ini menunjukkan ada hubungan negatif antara keadilan distributif dan keinginan berpindah (<i>turnover intention</i>). Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara keadilan distributif

No	Nama Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
	Tshegofatso Lesego Mooketsag (2013)			dan <i>turnover intention</i> secara signifikan.
6.	Princy Thomas dan G. Nagalingappa (2012)	<i>Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study Of White-Collar Employees</i>	SPSS Version 18	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara keadilan interaksional terhadap <i>turnover intention</i> dan kepuasan kerja. Begitupun, keadilan prosedural dan distributif memiliki pengaruh kuat kepuasan dan komitmen organisasi. Namun berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah kerangka pemikiran teoretis (KPT).

2.2.1 Variabel Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi yang positif melalui pekerjaan yang diperolehnya. Sedangkan, kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan atasan dalam memengaruhi dan menginspirasi aktivitas kerja karyawan sesuai dengan kondisi kerja. Beberapa

hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Chen dan Silverthorne (2005) mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan penerapan kepemimpinan yang paling sesuai dengan kesiapan, kemampuan dan kemauan karyawan akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja. Casimir dan Ng (2010) menemukan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Jaussi dan Dionne (2003) menemukan bahwa kepemimpinan secara positif memengaruhi kepuasan karyawan pada situasi dan suasana kerja yang kondusif. Dengan perkataan lain, semakin efektif kepemimpinan berorientasi kepada tugas maka semakin kondusif situasi penerapan pekerjaan, sehingga menimbulkan kondisi emosi karyawan yang positif melalui pekerjaan yang diperolehnya. Artinya, jika perbaikan efektivitas kepemimpinan melalui kepemimpinan dilakukan, maka akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.2 Variabel Keadilan Distributif dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi yang positif melalui pekerjaan yang diperolehnya, sebagaimana dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002, dalam Katou, 2013) bahwa emosi positif sebagai rasa puas karyawan. Sedangkan, keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan karyawan dari hasil kebijakan manajemen berupa gaji dan penghargaan, hal ini diperjelas oleh Frenkel *et al.* (2011, dalam Katou, 2013) bahwa sistem sumber daya manusia ditempatkan dalam domain yang lebih luas mengatur keadilan distributif dalam organisasi.

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. McFarlin dan Sweeney (1992, dalam Cropanzano, Bowen, dan Gilliland, 2007) menyurvei lebih dari 600 karyawan perbankan. Ketika keadilan distributif rendah, maka kepuasan gaji rendah dan begitu juga dengan kepuasan kerja karyawan rendah. Ketika keadilan distributif tinggi, maka kepuasan kerja pun tinggi. Tyler (1994, dalam Nabatchi, Bingham dan Good, 2007) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Smollan (2012) menemukan bahwa tingkat kinerja, komitmen, kepuasan kerja dan kepercayaan menjadi lebih tinggi, ketika karyawan diperlakukan dengan adil.

Hasil penelitian Cohen-Charash dan Spector (2001) menyatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan dari hasil penerimaan karyawan berupa gaji dan promosi akan memengaruhi kepuasan kerja. Deconinck dan Stilwell (2004, dalam Thomas dan Nagalingappa, 2012) menemukan bahwa perasaan karyawan tentang ketidakadilan distributif berhubungan dengan ketidakpuasan. Sedangkan Zhang dan Agarwal (2009, dalam Katou, 2013) menemukan kepuasan kerja karyawan tercermin dalam iklim sumber daya manusia yang kuat dan positif terkait dengan keadilan distributif. Dengan perkataan lain, semakin tinggi keadilan distributif maka semakin efektif hasil kebijakan manajemen, sehingga menimbulkan kondisi emosi karyawan yang positif melalui pekerjaan yang diperolehnya. Artinya, jika perbaikan keadilan distributif dilakukan, maka akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

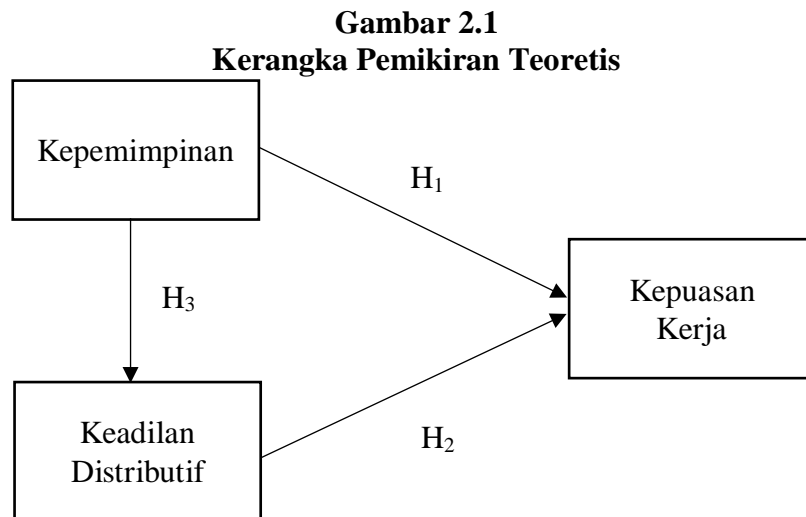
Dengan demikian, dapat diduga bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Variabel Kepemimpinan dengan Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah mengukur sejauh mana manfaat yang diterima oleh karyawan yang dianggap terkait dengan masukan kinerja (Price dan Mueller, 1986, dalam Ngodo, 2008). Sedangkan kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam menerapkan pekerjaan terhadap karyawan berdasarkan situasi seperti yang dipersepsikan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Susanj dan Jakopec (2012) menemukan model hubungan antara persepsi kepemimpinan dengan keadilan distributif. Model ini, menghubungkan kepemimpinan dengan komitmen organisasi, hal itu berarti bahwa satu mekanisme pemimpin dapat membangun komitmen di antara karyawan melalui perlakuan yang adil, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Senada dengan Lee (2000, dalam Susanj dan Jakopec, 2012) bahwa model yang dibangun oleh Jakopec (2012) diperluas dengan memasukkan konsep keadilan distributif dan kepuasan kerja sebagai mediator kepemimpinan. Mayer, Bardes, dan Piccolo (2008) menemukan bahwa model yang ditemukan Lee ini mencakup penilaian global persepsi keadilan, kepuasan kerja sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepemimpinan. Dengan perkataan lain, semakin efektif kepemimpinan maka semakin kondusif situasi penerapan pekerjaan, sehingga akan semakin efektif hasil kebijakan manajemen. Artinya, jika perbaikan efektivitas kepemimpinan melalui kepemimpinan dilakukan, maka akan

mengakibatkan peningkatan keadilan distributif. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan distributif.



Sumber: Susanj dan Jakopec (2012) dan McCain, Tsai dan Bellino (2010), dikembangkan dalam penelitian ini.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel bebas dan variabel mediasi terhadap variabel terikat sebelum dilakukan penelitian dan harus dilakukan melalui penelitian dan harus dilakukan penelitian. Dugaan tersebut melalui teori atau jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Hipotesis yang ada di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H₂: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H₃: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan distributif

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Hair *et al.*, 2010). Variabel digunakan untuk memudahkan suatu penelitian sehingga bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Noor, 2014). Berdasarkan dari telaah pustaka dan rumusan hipotesis, maka variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas merupakan sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel terikat. Dengan kata lain, variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Noor, 2014). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan dan keadilan distributif.

2. Variabel Dependen

Variabel terikat atau *dependent variable* merupakan faktor utama yang ingin dijelaskan atau diprediksi dan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kepuasan kerja.

3. Variabel *Intervening*

Variabel antara atau *intervening* adalah variabel yang menghubungkan antara variabel bebas dan terikat yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Sehingga menyebabkan hubungan antara X dan Y menjadi hubungan yang tidak langsung. Dengan kata lain variabel antara mengemukakan atau menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Noor, 2014). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah keadilan distributif.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep/variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari satu konsep/variabel. Dimensi (indikator) dapat berupa: perilaku, aspek, atau sifat/karakteristik (Sekaran, 2008). Dengan demikian, definisi operasional tidak boleh mempunyai makna yang berbeda dengan definisi konseptual (Noor, 2014).

1. Kepemimpinan menunjukkan pola perilaku situasional yang digunakan atasan dalam memengaruhi dan menginspirasi aktivitas kerja karyawan sesuai dengan kondisi kerja. Kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan bersumber dari Javidan *et al.* (2003, dalam Mas'ud, 2004). Adapun pernyataannya adalah; (1) Atasan mendorong karyawan membuat ide-ide baru; (2) Atasan mendorong karyawan berpikir mandiri; (3) Atasan saya memberi inspirasi kepada karyawan; (4) Atasan saya bersedia membantu karyawan dalam pekerjaannya. Masing-masing item dinilai dengan

menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= tidak pernah; 2= jarang; 3= kadang-kadang; 4= sering; dan 5= selalu.

2. Keadilan distributif menggambarkan persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dari hasil kebijakan manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Tang dan Sarfield-Baldwin (1996, dalam Mas'ud, 2004), Wentzel (2002, Mas'ud, 2004) dan Rego, Cunha, dan Pinho (2009), yang terdiri atas 4 item pernyataan. Masing-masing item dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= sangat tidak adil; 2= tidak adil; 3= netral; 4= adil; dan 5= sangat adil.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang positif terhadap kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan karyawan. Penelitian kepuasan kerja yang dikembangkan menjadi sebuah kuesioner yang dilakukan oleh Bussing *et al.* (1999, dalam Mas'ud, 2004), yang terdiri atas 4 item pernyataan. Masing-masing item dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilaiannya adalah 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= netral; 4= setuju; dan 5= sangat setuju.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi digunakan untuk menyebutkan seluruh elemen/anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian (Noor, 2014). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan tetap yang berada di kantor PT Energi Mega Persada Tbk, Jakarta yang berada di level staf.
- b. Masuk ke dalam rentang usia produktif di antara 25-45 tahun.

Sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi (Noor, 2014). Menurut pendapat Noor (2014), bahwa ukuran sampel untuk pengujian model dengan menggunakan SPSS 20 adalah minimal antara 30 sampel atau sampel besar di atas 200 sampel. Dalam menggunakan metode random sampling yaitu mengambil sampel secara acak. Teknik pengambilan sampelnya dengan dua tahap; (1) tentukan sampel menurut rumus slovin; (2) sampel yang sudah ditentukan berdasarkan acak sederhana (*simple random sampling*) dalam populasi, adapun perhitungan sampel dengan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + n \cdot e^2}$$

$$n = \frac{212}{1 + 212 \cdot (0.05)^2}$$

$$n = 138,5 \text{ dibulatkan } 139 \text{ karyawan.}$$

di mana:

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran populasi
- e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir (5%).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis:

1. Data Primer

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Sedangkan wawancara secara terstruktur hanya digunakan saat memperoleh informasi awal untuk menentukan permasalahan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder terdiri dari data sekunder internal suatu organisasi (terutama untuk penelitian terapan dan studi kasus) dan data sekunder eksternal yang dipublikasikan. Data sekunder diperoleh dari sumber sekunder. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2010). Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data struktur organisasi dan sejarah umum PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua cara untuk mengumpulkan data yaitu:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah instrumen utama dalam penelitian survei berisi daftar pertanyaan untuk mengukur variabel agar didapat data yang baik dan dapat dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2007; Shaughnessy, 2012).

2. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pejabat PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta untuk memperoleh informasi awal yang berguna bagi penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

Sebuah penelitian memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan mampu memberikan solusi pada pertanyaan penelitian (*research question*) yang menjadi dasar penelitian tersebut, karenanya perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengeditan (*Editing*)

Proses pengeditan adalah sebuah proses pemilihan atau pengambilan data-data yang diperlukan dan membuang data yang dianggap tidak perlu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan di dalam pengujian hipotesis.

2. Pemberian Skor (*Scoring*)

Di dalam penelitian ini proses *scoring* menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat karyawan tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Subjek mendapat nilai dari setiap pernyataan sesuai dengan nilai skala kategori

jawaban yang diberikan. Skala Likert yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 1-5.

3. Tabulasi (*Tabulating*)

Proses ini merupakan proses mengelompokkan data dari jawaban dengan benar serta teliti, yang selanjutnya dihitung lalu dijumlahkan, sehingga berwujud ke dalam sebuah bentuk yang berguna. Berdasarkan hal tersebut kemudian dibuat data berbentuk tabel mampu mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Kemudian data tersebut mulai diolah dengan menggunakan beberapa tahapan analisis data.

Setelah semua proses dilakukan proses interpretasi data kemudian menggunakan teknik angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas beberapa item yang diajukan (Ferdinand, 2007). Dari penilaian skala Likert di atas kemudian dilakukan penilaian melalui metode angka indeks.

3.5.1 Uji Kualitas Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner, karenanya harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan validitas dan reliabilitas (Sugiono, 2010) sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dalam

penelitian ini menggunakan *coefficient cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antar item yang paling populer dan menunjukkan indeks sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan (Noor, 2014), menurut Sekaran (2008) koefisien $\alpha \geq 0,6$, berarti pengukuran suatu instrumen dapat diandalkan (*reliabel*).

3.5.1.2 Uji Validitas

Pengujian validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas konstruk (*construct validity*) yang mampu mengungkap suatu konstruk teoritis yang hendak diukur (Noor, 2014) diuji dengan menggunakan analisis faktor. Menurut Suyanto (1988, dalam Yusrizal, 2008) analisis faktor adalah kajian tentang kesaling ketergantungan antara variabel-variabel, dengan tujuan untuk menemukan himpunan variabel-variabel baru, yang lebih sedikit jumlahnya dari pada variabel semula, dan menunjukkan yang mana di antara variabel-variabel semula itu yang merupakan faktor-faktor persekutuan.

Norusis (1993, dalam Yusrizal, 2008) menyatakan bahwa terdapat empat langkah dasar untuk melaksanakan analisis faktor, yaitu (1) menghitung semua matriks korelasi untuk setiap variabel, (2) melakukan ekstraksi faktor, (3) melakukan rotasi, dan (4) memberi nama pada setiap faktor. Dengan perkataan lain, uji validitas ini memerlukan rotasi faktor dengan nilai faktor *loading* yang besarnya $\geq 0,5$ (Ghozali, 2011). Dengan demikian dapat ditemukan indikator dan butir-butir yang kokoh membentuk konstruk dari variabel yang diuji.

3.5.1.3 Uji Asumsi Klasik

Uji ini dilakukan untuk mengetahui bahwa data yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji asumsi klasik, yaitu sebagai berikut:

3.5.1.4 Uji Multikolinearitas

Jika pada model persamaan regresi mengandung gejala multikolinearitas, berarti terjadi korelasi (mendekati sempurna) antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi yang bebas multikolinearitas mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10 (Ghozali, 2011).

3.5.1.5 Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2011) uji heterokedastisitas menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain adalah sama maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun Salah satu uji statistik yang dipergunakan pada penelitian ini adalah uji Glejser. Gujarati (2004) menyatakan bahwa uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel-variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya (selisih antara nilai observasi dengan nilai prediksi; dan absolut adalah nilai mutlaknya).

3.5.1.6 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel-variabel memiliki distribusi normal. Data yang terdistribusi normal akan memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji statistik *One Sampel* Kolmogorov Smirnov. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah (Ghozali, 2011):

1. Jika hasil *One Sampel* Kolmogorov Smirnov di atas tingkat signifikansi 0,05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika hasil *One Sampel* Kolmogorov Smirnov di bawah tingkat signifikansi 0,05 tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

3.5.2 Uji Hipotesis

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *goodness of fit*-nya. *Goodness of fit* terdiri dari nilai koefisien determinasi dan nilai statistik F.

3.5.2.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Semakin nilai R^2 mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 semakin

kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas.

3.5.2.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F merupakan uji model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha = 5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara simultan kedua variabel independen (gaya kepemimpinan kontijensi dan keadilan distributif) tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kepuasan kerja).
2. Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara simultan kedua variabel independen (gaya kepemimpinan kontijensi dan keadilan distributif) tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kepuasan kerja).

3.5.2.3 Uji Statistik t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2011). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha = 5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

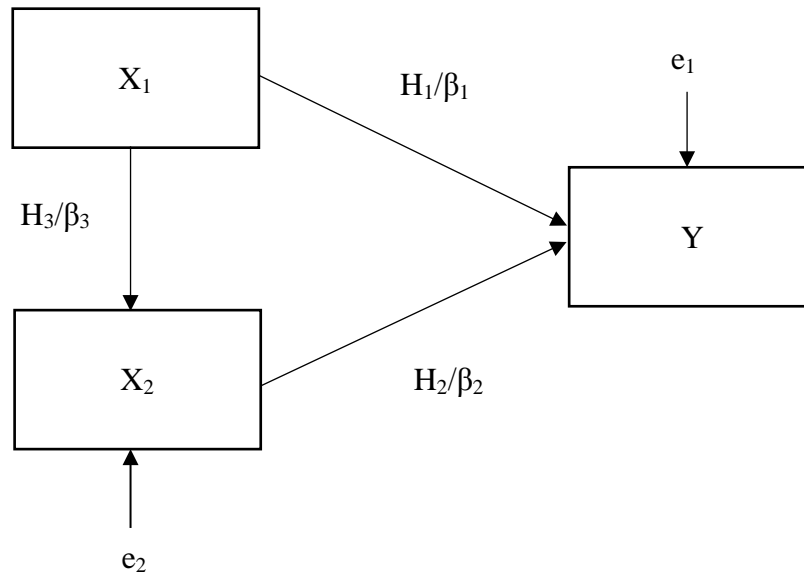
1. Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.5.3 Analisis Jalur

Analisis jalur (*Path Diagram*) digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis jalur digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel gaya kepemimpinan kontijensi (X_1) dan keadilan distributif (X_2) memengaruhi kepuasan kerja (Y) karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk.

Path diagram dibuat untuk mempermudah peneliti untuk melihat hubungan kausalitas variabel yang akan diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram jalur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk endogen dan konstruk eksogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Ghozali, 2011). *Path diagram* dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Analisis Jalur



Untuk menguji variabel tersebut digunakan dengan rumus:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$X_2 = \beta_3 X_1 + e_2$$

Keterangan:

Y : Kepuasan Kerja

X_1 : Gaya Kepemimpinan Kontijensi

X_2 : Keadilan Distributif

β_1, β_2 , dan β_3 : Koefisien jalur

e_1 dan e_2 : *Residuals/error*