

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEADILAN, DAN *TRUST*, TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL HORISON  
BEKASI**



**TRI ERIE WARDHANI**

**7647080948**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2020**

## ABSTRAK

Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi pertumbuhan organisasi, oleh karena itu diperlukan komitmen organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Hotel Horison Bekasi merupakan salah satu hotel di bawah manajemen PT Metropolitan Golden Management ternyata memiliki tingkat komitmen yang cukup tinggi, hal ini diketahui berdasarkan wawancara pra survei juga dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi yang memiliki rata-rata 3,90 untuk komitmen afektif, 3,79 untuk komitmen kontinuan, dan 3,85 untuk komitmen normatif. Hal ini cukup menarik untuk diteliti, mengapa mereka bisa memiliki komitmen organisasi yang baik, disaat beberapa hotel menunjukkan komitmen yang lebih rendah. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk memperbaiki komitmen organisasi melalui kepemimpinan, keadilan organisasi dan trust. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik analisis jalur (Path Analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan menggunakan Sobel tes untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel: Kepemimpinan (X1), Keadilan (X2), dan Trust (X3), terhadap Komitmen Organisasi (Y) pada Hotel Horison Bekasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan 30 responden. Jumlah sampel untuk penelitian sebanyak 123 responden yang diambil dari 153 orang populasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan terutama perilaku pemimpin consideration yang fokus terhadap karyawan, Keadilan Organisasi terutama keadilan dalam perlakuan interpersonal yang diterimanya, dan Trust terutama pada kepercayaan berbasis kognitif, dengan integritas dan sikap transparan yang ditunjukkan atasan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi juga ditemukan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah variabel Trust. Sedangkan untuk pengujian terhadap pengaruh tidak langsung, didapat hasil terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Trust, Terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Keadilan, serta terdapat pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap komitmen

organisasi melalui trust, dengan besaran pengaruh tidak langsung ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui keadilan menunjukkan hasil yang lebih besar dibandingkan bila melalui Trust. Saran, Hotel Horison Bekasi terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, keadilan organisasi dan trust untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Kata kunci : Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Keadilan Organisasi Kepercayaan.



## ABSTRACT

*Human resources play an important role for organizational growth, therefore organizational commitment is needed to support the achievement of company goals. Hotel Horison Bekasi is one of the hotels under the management of PT Metropolitan Golden Management, it turns out to have a high level of commitment, this is based on pre-survey interviews which can also be seen from the average respondent's answers to the organizational commitment variable which has an average of 3.90 for affective commitment, 3.79 for continuous commitment, and 3.85 for normative commitment. This is quite interesting to research, why they can have good organizational commitment, when some hotels show lower commitment. The purpose of this research is to improve organizational commitment through leadership, organizational justice and trust.. The method used in this study is a survey method with path analysis techniques to test the direct effect and use Sobel test to test the indirect effect of variable variables: Leadership (X1), Justice (X2), and Trust (X3), on the Organizational Commitment (Y) at Hotel Horison Bekasi. Data were collected using a questionnaire that had been tested for validity and reliability with 30 respondents. The number of samples for the study were 123 respondents drawn from a population of 153 people. The results showed that leadership, especially consideration leader behavior which focuses on employees, organizational justice, especially justice in the interpersonal treatment it receives, and trust, especially on cognitive based trust, with integrity and a transparent attitude shown by superiors, has a positive and significant effect on organizational commitment. that the variable that most influences on organizational commitment is the trust variable. Whereas for testing the indirect effect, the results obtained are indirect influence of leadership on organizational commitment through trust, there is an indirect effect of leadership on organizational commitment through justice, and there is an indirect effect of organizational justice on organizational commitment through trust, with the amount of indirect influence. It was found that the indirect influence of leadership through justice showed greater results than through Trust. Suggestion, the Hotel Horison Bekasi continues to improve the*

*quality of leadership, organizational justice and trust to increase organizational commitment.*

*Keywords: Organizational Commitment, Leadership, Trust Organizational Justice. Keywords: Organizational Commitment, Leadership, Trust Organizational Justice.*



## RINGKASAN

### Pendahuluan

Rencana pemerintah untuk mengembangkan lebih dari 560 destinasi wisata baru di seluruh provinsi di Indonesia disambut antusias oleh para pelaku bisnis dan industri perhotelan. Pertumbuhan hotel telah meningkat pada 2015-2018 di Bekasi dan Bali sebagai kawasan *benchmark* (Alexander, 2015). Di Indonesia, terdapat beberapa grup hotel lokal termasuk jaringan hotel Metropolitan Golden Management. Metropolitan Golden Management berpengalaman dalam manajemen hotel dengan lebih dari 14 tahun. Hotel Horison Bekasi, sebagai salah satu hotel di bawah grup Metropolitan Golden Management, seperti organisasi lainnya, pasti tidak ada organisasi yang dibangun untuk mati. Setiap organisasi, baik profit maupun nonprofit, sedang berjuang untuk mencapai tujuannya, dan kita tahu bahwa sebuah organisasi dapat dikatakan efektif jika dapat mencapai tujuannya. Organisasi adalah suatu sistem sosial yang kehidupannya dan kestabilannya bergantung pada ikatan yang kuat antar elemen penyusunnya (Lotfi & Pour, 2013).

Sehingga organisasi dituntut mampu beradaptasi dalam merespon perubahan yang terjadi. Dalam organisasi, salah satu elemen kunci sukses dalam mengantisipasi dan mengungkap perubahan tersebut adalah sumber daya manusia. Komitmen organisasi telah menjadi topik yang menarik sejak tahun 1950-an karena implikasinya yang substansial bagi karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk menentukan dan memahami aspek-aspek yang mendorong komitmen karyawannya sehingga mengarah pada pencapaian tujuan dan optimalisasi sumber daya manusia (Zaraket et al., 2018).

Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan sangat berpengaruh terhadap hasil bisnis. Pengaruh yang kuat dalam komitmen organisasi tidak hanya dari profesional yang bekerja untuk ekspektasi pribadi tetapi juga dari mereka yang bekerja untuk ekspektasi organisasi menurut Cohen dalam (Tosun & Ulusoy, 2017). Komitmen mengandung keyakinan dan sikap dalam penerimaan, nilai dan tujuan organisasi, serta kemauan untuk memberikan upaya terbaik bagi organisasi (Luthans, 2011).

Minimnya komitmen akan menurunkan daya saing hotel dibandingkan hotel sejenis yang saat ini bermunculan. Namun berdasarkan wawancara pada pra survey yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan hal yang berbeda, yakni bahwa karyawan Hotel Horizon sebagai tempat penulis melakukan penelitian ini ternyata terlihat cukup berkomitmen terhadap organisasinya, pada saat manajemen menetapkan strategi untuk meningkatkan kepuasan tamu dengan membuat kebijakan bahwa karyawan diharapkan memiliki kemampuan seni yang mampu menghibur para tamu hotel. Kebijakan ini ternyata disambut dengan semangat karyawan di hotel tersebut dengan banyaknya karyawan yang mau untuk menjalankan kebijakan tersebut. Hal ini juga ternyata dibuktikan juga dengan hasil survei yang dilakukan penulis kemudian yakni bahwa nilai rata komitmen di hotel Horizon ini cukup tinggi yakni sebesar 3,90 untuk komitmen afektif, 3,79 untuk dimensi komitmen continuance, dan 3,85 untuk komitmen normatif

Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi lebih lanjut, mengapa pada sebagian hotel sering muncul masalah pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasinya, tetapi di beberapa hotel lainnya justru terlihat komitmen karyawan yang tinggi pada organisasinya. Selain itu penelitian tentang komitmen organisasi ini akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi, faktor-faktor tersebut dapat berupa kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, kepribadian, kemampuan, kepuasan kerja, tingkat stress, motivasi kerja, keadilan, kepercayaan, dan lain-lain. (Colquitt et al., 2009) Berdasarkan (Colquitt et al., 2009), model integrative dari perilaku organisasi Wesson, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Karena kepemimpinan dianggap mempengaruhi keadilan organisasi, perilaku, moral atau moral karyawan. Seperti yang dinyatakan dalam penelitian (Sharma.M.K and Jain.S, 2013) bahwa pemimpin mempengaruhi lingkungan melalui tiga jenis tindakan yaitu tujuan dan standar kinerja yang mereka tetapkan.

Keadilan organisasi juga menjadi hal yang semakin penting di zaman sekarang ini. Penelitian telah menunjukkan bahwa keadilan yang dirasakan

mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan. Karyawan yang menganggap tempat kerja adil lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen pada organisasi, lebih cenderung mengandalkan atasan mereka, dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan pekerjaan mereka (Loi et al., 2009). Selama karyawan organisasi mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi, maka akan menyebabkan mereka enggan keluar dari organisasi, atau berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi, maka patut dicurigai bahwa perlakuan yang adil mempengaruhi organisasi. komitmen.

Kepercayaan juga dianggap sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh (Mukherjee & Bhattacharya, 2013), (Zhou Jiang, 2015), (Jiang et al., 2015), (Hayuningtyas et al., 2018) temuan dalam penelitian mereka juga mendukung sudut pandang tersebut. bahwa keadilan dan kepercayaan organisasi merupakan konsep yang penting karena mereka memberikan kontribusi yang besar terhadap kemajuan emosi positif atau negatif karyawan mengenai pekerjaan mereka, sehingga mempengaruhi komitmen organisasi mereka.

(George & Jones, 2012) menyatakan bahwa ketika hubungan antara pemimpin dan anggota baik, anggota akan menghargai, mempercayai, dan merasakan tingkat kesetiaan tertentu kepada pemimpin mereka, dan situasi yang menguntungkan untuk memimpin. Ketika hubungan pemimpin-anggota buruk, pengikut tidak menyukai atau tidak mempercayai pemimpin mereka, dan situasinya tidak menguntungkan seorang pemimpin untuk memimpin organisasi. Melihat pentingnya komitmen organisasi maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan, dan Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Hotel Horison Bekasi.

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Komitmen Organisasi**

Pengertian komitmen organisasi menurut (Locke, 2009), "*Organizational commitment refers to a person's involvement with the organization, feelings of obligation toward the organization and perceived costs associated with leaving the organization*" Komitmen organisasional mengacu pada keterlibatan seseorang

dengan organisasi, perasaan kewajiban terhadap organisasi, dan biaya yang dirasakan terkait dengan keluarnya orang tersebut dari organisasi.

Mowday, Porter dan Steers (1979) dalam (Yucel & Bektas, 2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keyakinan kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi dan kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi. Komitmen terhadap organisasi terkait dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang sangat penting: pergantian karyawan, absensi dan kinerja. Porter, et al., (1974) dalam (Saimir & Jonida, 2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: “*Organizational commitment may be defined as relative strength of an individual’s identification with and involvement in a specific organization. It can be characterized by three factors: 1) a strong belief in and acceptance of organization’s goals and values; 2) a willingness to exert considerable effort on the behalf of the organization; and 3) a strong desire to maintain membership in the organization*”. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Ini dapat ditandai dengan tiga faktor: 1) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan 3) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Definisi komitmen organisasi menurut Becker, Randal dan Riegel (1995) dalam (Choong et al., 2012), komitmen organisasi bersifat multidimensi. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi mereka akan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu. Karyawan juga akan bersedia melakukan upaya besar dalam pekerjaan mereka atas nama organisasi. Selanjutnya, mereka juga akan setuju dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi Meyer dan Allen, 1987 dalam (Choong et al., 2012) yang mengembangkan model komitmen di mana komitmen dikategorikan ke dalam tiga pendekatan: afektif, kelanjutan dan komitmen normatif.

(Colquitt et al., 2009) menyebutkan ada tiga macam komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya ikatan emosional dengan sesama karyawan, dan keterlibatan di dalam organisasi. Jadi alasannya bersifat emotional

(*emotion-based reasons*), dan dengan alasan ini seseorang yang memiliki *affective commitment* akan merasa sedih bila harus meninggalkan organisasi (*He'd feel a sense of sadness*). Sehingga secara sederhana dapat dikatakan *You stay because you want to*. Sementara *Continuance commitment* dijelaskan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran akan kerugian atau kehilangan yang timbul bila meninggalkan organisasi, sehingga merasa perlu tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi. Alasannya bisa karena faktor gaji yang bagus, keuntungan-keuntungan tambahan yang diperoleh, promosi, atau perlindungan terhadap keluarga. Jadi, komitmen ini muncul karena adanya pertimbangan untung rugi bila tetap bertahan atau harus meninggalkan organisasi (*cost-based reasons*). Seseorang yang memiliki komitmen jenis ini akan merasa cemas atau khawatir bila harus meninggalkan organisasi (*He'd feel a sense of anxiety*). Sedangkan *normative commitment* merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa berhutang kepada organisasi sehingga merasa berkewajiban untuk itu (*obligation-based reasons*), maka bisa dikatakan bahwa *You stay because you ought to*. Komitmen ini muncul akibat besarnya pengaruh investasi yang telah ditanam pada karyawan. Misalnya karena organisasi telah menginvestasikan waktu, tenaga dan biaya, dalam melatih dan membina karyawan; organisasi mau menerimanya sebagai karyawan sementara yang lain menganggapnya kurang *qualified*. Bagi seseorang yang memiliki komitmen jenis ini tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi adalah merupakan tindakan yang tepat sebagai tanggung jawab moral (*staying is the "right" or "moral thing to do*), dan akan merasa berdosa bila harus meninggalkannya (*He'd feel a sense of guilt*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang memihak organisasi tertentu, yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut yang memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) *affective commitments* (yang berupa dukungan serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi), dengan indikatornya adalah (a) rasa cinta terhadap organisasi, dan (b) keterlibatan di dalam organisasi; (2) *continuance commitments* (yang berupa kebersediaan berusaha sekuat tenaga untuk

dan atas nama organisasi karena khawatir akan kerugian yang menimpa), dengan indikatornya (a) gaji, (b) keuntungan tambahan, (c) promosi, (d) kenyamanan keluarga; dan (3) *normative commitments* (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena merasa berhutang budi kepada organisasi), dengan indikator (a) investasi tenaga, waktu, dan biaya, (b) pandangan moral dan etika, dan (c) bantuan dalam berbagai kesulitan.

## 2. Kepemimpinan

Menurut (Yukl, 2010) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mengerti dan setuju dengan apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana hal itu bisa dikerjakan dengan efektif, dan proses memfasilitasi usaha-usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives, (p.8.)*)

Lebih lanjut (Silva, 2016) mencoba menghasilkan definisi baru tentang kepemimpinan, yaitu "proses pengaruh interaktif yang terjadi ketika, dalam konteks tertentu, beberapa orang menerima seseorang sebagai pemimpin mereka untuk mencapai tujuan bersama". Definisi ini tampaknya cocok dengan konsep kepemimpinan modern, yang memberi pemimpin, pengikut, dan konteks peran yang sangat penting dalam proses kepemimpinan.

(Robbins & Judge, 2013) mendefinisikan kepemimpinan : *“We define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals. The source of this influence may be formal, such as that provided by managerial rank in an organization. But not all leaders are managers, nor, for that matter, are all managers leaders”* (p.368). kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini mungkin sumber formal, seperti yang disediakan oleh peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah manajer, atau, dalam hal ini, adalah semua manajer adalah pemimpin.

Williams (2006) dalam (Ayub et al., 2014), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok atau

organisasi. Ini berarti bahwa kepemimpinan adalah tentang menetapkan arah dan menyalurkan orang dengan arah yang diinginkan

Ahli teori perilaku yang mempelajari pendekatan gaya telah memutuskan bahwa kepemimpinan pada dasarnya terdiri dari dua jenis perilaku. Ini adalah perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas mengartikulasikan tujuan; itu membuat lebih mudah untuk mencapai tujuan dengan menyediakan struktur dan mendefinisikan peran. Perilaku hubungan meningkatkan moral peserta memberikan suasana yang nyaman dengan diri mereka sendiri dan situasi. (Northouse, 2013 dalam (Baysak & Yener, 2015)

Dalam bukunya (Robbins & Judge, 2013) juga menyebutkan tentang teori yang paling komprehensif dihasilkan dari Ohio State Studies pada akhir 1940-an, yang berusaha mengidentifikasi dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari seribu dimensi, studi menyempitkan daftar ke dua yang secara substansial menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan yang dijelaskan oleh karyawan yaitu : *initiating structure* dan *consideration*. (1) *Initiating structure* adalah sejauh mana seorang pemimpin cenderung mendefinisikan struktur perannya dan bawahannya dalam pencapaian tujuan. Ini termasuk perilaku yang mencoba mengatur kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Seorang pemimpin jenis ini adalah seseorang pemimpin yang "menugaskan anggota kelompok untuk tugas-tugas tertentu," "mengharapkan pekerja untuk mempertahankan standar kinerja yang pasti," dan "menekankan pada tenggat waktu." Sedangkan (2) *consideration* adalah sejauh mana hubungan kerja seseorang dicirikan dengan rasa saling percaya, menghormati ide-ide karyawan, dan memperhatikan perasaan mereka. Seorang pemimpin jenis ini akan membantu karyawan dengan masalah pribadi, ramah dan mudah didekati, memperlakukan semua karyawan sederajat, dan mengekspresikan penghargaan dan dukungan

Bales (1970) dalam (D.Stacey, 2011) mengidentifikasi munculnya dua jenis pemimpin, yaitu (1) pemimpin yang berorientasi tugas: pemimpin tugas, yang memberi saran, menunjukkan ketidaksepakatan dan menekan kelompok untuk fokus pada penyelesaian tugas; dan (2) pemimpin sosial-emosional yang meminta saran, menunjukkan solidaritas dan menenangkan emosi dengan mendorong pelepasan ketegangan.

(James L. Gibson et al., 2012) menyebutkan bahwa beberapa penelitian mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu yang dikatakan sebagai berpusat pada pekerjaan dan berpusat pada karyawan. Pemimpin yang berpusat pada penyelesaian tugas, menggunakan pengawasan ketat untuk memastikan bawahan melakukan tugas mereka menggunakan prosedur yang ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan paksaan, penghargaan, dan kekuatan yang legitimate untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Para pemimpin yang memamerkan gaya kepemimpinan ini tampaknya melihat kepedulian terhadap orang-orang sebagai suatu kemewahan yang tidak selalu bisa para bawahan dapatkan. Sedangkan pemimpin yang berpusat pada karyawan berfokus pada orang yang melakukan pekerjaan dan mempercayai bawahan dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu bawahan dalam memenuhi kebutuhan mereka sehingga menciptakan rasa percaya dari bawahannya. Para pemimpin yang berpusat pada karyawan memperhatikan diri mereka sendiri dengan kemajuan, pertumbuhan, dan pencapaian pribadi pengikut. Pemimpin seperti itu menekankan pengembangan individu dan kelompok dengan harapan bahwa kinerja kerja yang efektif secara alami akan mengikuti.

Menurut (Armstrong & Taylor, 2014), kepemimpinan adalah “*The capacity to inspire individuals to give of their best to achieve a desired result and to maintain effective relationships with individuals and the team as a whole*” (p.87) sebagai Kapasitas untuk menginspirasi individu untuk memberikan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk mempertahankan hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan. Armstrong juga menyatakan bahwa hal ini melibatkan pengembangan dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mengamankan keterlibatan mereka

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksudkan dengan Kepemimpinan adalah perilaku dalam diri seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien yang ditunjukkan dalam dua dimensi yang berupa (1) '*initiating structure behaviors*'. dengan indikator (a) prakarsa, (b) pengorganisasian, dan (c) produksi; dan (2) '*consideration behaviors*', dan sebagai indikatornya adalah (a) keanggotaan, (b) penyatuan, (c) komunikasi, (d) penghargaan, dan (e) perwakilan.

### 3. Keadilan

Keadilan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah keadilan yang terdapat pada ranah organisasi, yaitu yang lazim dikenal dengan sebutan *organizational justice*. Moorman (1991) dalam Çelik, Yeloğlu, & Yıldırım, (2016) menyebutkan bahwa keadilan organisasi menggambarkan hubungan keadilan dengan tempat kerja seseorang. Ini terutama mencerminkan persepsi tentang perlakuan adil dan cara di mana jenis persepsi ini mempengaruhi variabel tempat kerja lainnya.

Keadilan organisasional menurut (Griffin & Moorhead, 2014), mengacu pada persepsi orang dalam suatu organisasi mengenai keadilan. Sedangkan konsep keadilan organisasional menurut (James L. Gibson et al., 2012), adalah sejauh mana individu merasa diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Keadilan organisasi mewakili persepsi individu tentang perilaku yang adil /adil dalam organisasi dan reaksi perilaku mereka terhadap persepsi tersebut menurut Eryee et al, 2002 dalam Bayarçelik & Findikli, (2016)

Keadilan organisasi menurut Luthans, (2011), p.172-173 adalah merupakan pengembangan dari *Equity Theory* (teori kepatutan/kepatantasan) yang mengisyaratkan bahwa seseorang haruslah memperoleh imbalan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya. Dalam mengelompokkan dimensi keadilan organisasi, Luthan mempunyai pendapat yang sama dengan George dan Jones, ia mengemukakan adanya 4 (empat) jenis keadilan, yaitu keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), keadilan interpersonal (*interpersonal justice*), dan keadilan informasional (*informational justice*). Bagi keempat dimensi keadilan di atas, teori kepatutan (*equity theory*) menjadi dasar bagi keadilan yang dirasakan karena teori ini juga menjelaskan di dalam kondisi yang bagaimana dampak suatu keputusan seperti besarnya upah, kenaikan upah atau promosi dirasakan adil atau tidak adil. Sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan adilnya prosedur yang dipakai membuat keputusan. Keadilan prosedural bisa memunculkan dan mempertentangkan prinsip kesetaraan dan kepatutan. Kesetaraan yang berarti di dalam hal promosi, laki dan perempuan, semua ras atau etnis memperoleh hak yang sama untuk dipilih, dan kriteria yang digunakan tidak diskriminatif. Sedangkan

kepatutan bermakna bahwa pemilihan *fair*, dan kriteria diterapkan dengan benar, sehingga akhirnya individu yang paling *qualified* yang akan dipromosikan.

Colquitt et al., (2009) melukiskan keadilan dengan mengatakan: "*Justice reflects the perceived fairness of an authority's decision making. When employees perceive high levels of justice, they believe that decision outcomes are fair and that decision-making processes are designed and implemented in a fair manner. Justice concepts can be used to explain why employees judge some authorities as more trustworthy than others.*" , (p.219)

Yang bila diartikan menjadi keadilan mencerminkan kesetaraan yang dirasakan dari otoritas pengambil keputusan. Ketika karyawan merasakan tingkat keadilan yang tinggi, mereka percaya bahwa hasil keputusan adil dan proses pengambilan keputusan dirancang dan dilaksanakan secara adil. Konsep keadilan dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan menilai beberapa otoritas sebagai lebih dapat dipercaya daripada yang lain.

Griffin & Moorhead, (2014), pp 392-394 menyebutkan bahwa keadilan Distributif; mengacu pada persepsi orang tentang keadilan dimana imbalan dan hasil berharga lainnya didistribusikan dalam organisasi. Keadilan distributif mengambil pandangan yang lebih holistik tentang distribusi imbalan daripada sekadar perbandingan antara satu orang dengan yang lain. Misalnya, kompensasi yang dibayarkan kepada manajer puncak (terutama CEO), kepada rekan-rekan dan kolega pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi, dan bahkan untuk pekerja yang bekerja setiap jam semuanya dapat dinilai dalam hal keadilan relatif mereka. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai hasil terkait kerja seperti gaji, penugasan kerja, pengakuan, dan peluang untuk kemajuan. Secara khusus, semakin banyak orang yang melihat imbalan yang dibagikan, semakin puas mereka dengan imbalan itu; semakin tidak adil mereka melihat imbalan yang didistribusikan, semakin kurang puas

Colquitt et al., (2009) menjelaskan keadilan distributif dengan mengatakan, "*Distributive justice reflects the perceived fairness of decision-making outcomes. Employees gauge distributive justice by asking whether decision outcomes, such as pay, rewards, evaluations, promotions, and work assignments, are allocated.. using proper norms.*"(p.226). Yang artinya Keadilan distributif

mencerminkan keadilan yang dirasakan dari hasil pengambilan keputusan. Karyawan mengukur keadilan distributif dengan menanyakan apakah hasil keputusan, seperti gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, dan penugasan kerja, dialokasikan menggunakan norma yang tepat. Di dalam dunia usaha yang dimaksud dengan *proper norms* (norma yang pantas atau tepat) adalah *equity* (kepatutan) yang berarti siapa yang berkontribusi lebih banyak akan memperoleh lebih banyak. Oleh sebab itu di dalam situasi dimana tujuan yang hendak didasar adalah memaksimalkan produktivitas tiap-tiap karyawan maka norma kepatutan (*equity norm*) dinilai sebagai pilihan yang paling adil. Walau demikian norma-norma penentuan yang lain seperti *equality* dan *need* bisa menjadi tepat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai pula. Dalam upaya membangun keharmonisan dan solidaritas sebuah kelompok kerja, norma kesetaraan (*equality norm*) tentu lebih sesuai, seperti misalnya dengan tugas kelompok mahasiswa di mana setiap orang di dalam sebuah kelompok menerima nilai yang sama dari tugas yang mereka kerjakan tanpa mempertimbangkan tingkat produktifitasnya. Namun apabila masalah kesejahteraan karyawan yang menjadi titik perhatian, tentu saja norma kebutuhanlah (*need norm*) yang bisa dipandang lebih adil. Misalnya saja ada karyawan yang mengalami musibah bencana alam, tentu untuk memenuhi rasa keadilan maka karyawan yang menjadi korban bencana alam itulah yang harus memperoleh lebih banyak. (Colquitt et al., 2009)

Mulanya ilmuwan menyakini bahwa keadilan distributif lebih penting dari pada keadilan prosedural di dalam menjelaskan motivasi, sikap, dan perilaku karyawan. Keyakinan mereka berdasarkan pada asumsi bahwa manusia, lebih banyak terdorong oleh kepentingannya sendiri (*people are driven mainly by self-interest*) sehingga mereka berusaha memaksimalkan pendapatannya. Belakangan ini diketahui bahwa orang tidak lagi semata-mata mencari keadilan agar dapat menaikkan nilai daftar gajinya, tetapi banyak yang menuntut keadilan demi keadilan itu sendiri (*people seek justice for its own sake*) sehingga kelihatannya keadilan prosedural menjadi sama pentingnya dengan keadilan distributif, dan bahkan beberapa, ahli mengatakan lebih penting dari keadilan distributif di dalam menjelaskan sikap, motivasi, dan perilaku karyawan (McShane & Von Glinow, 2010)

Definisi keadilan prosedural menurut George & Jones, (2012) sebagai *'The perceived fairness of the procedures used to make decisions about the distribution of outcomes in an organization'*. (p.171). Kewajaran yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan tentang distribusi *outcomes* dalam suatu organisasi. Keputusan prosedural berkaitan dengan bagaimana tingkat kinerja dievaluasi, bagaimana keluhan atau perselisihan ditangani (jika, misalnya, seorang karyawan tidak setuju dengan evaluasi manajer atas kerjanya), dan bagaimana hasil (seperti kenaikan gaji) didistribusikan. Seperti teori ekuitas, persepsi karyawan sangat penting untuk keadilan prosedural. Artinya, reaksi karyawan terhadap prosedur bergantung pada seberapa adil mereka memandang prosedur tersebut, bukan pada seberapa adil prosedur tersebut (George & Jones, 2012)

Keadilan procedural menurut Griffin & Moorhead, (2014), pp 392-394 yaitu persepsi individu tentang keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil. Misalnya, anggap kinerja karyawan dievaluasi oleh seseorang yang sangat paham dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, evaluator dengan jelas menjelaskan dasar evaluasi dan kemudian membahas bagaimana evaluasi itu akan diterjemahkan dalam hasil lain seperti promosi dan kenaikan gaji. Individu mungkin akan melihat serangkaian prosedur ini sebagai suatu hal yang adil. Tetapi jika evaluasi dilakukan oleh seseorang yang tidak paham dengan pekerjaan yang tidak memberikan penjelasan tentang bagaimana evaluasi dilakukan atau apa artinya, individu cenderung melihat proses itu kurang adil. Ketika pekerja merasakan tingkat keadilan prosedural yang tinggi, mereka agak lebih mungkin termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti peraturan, dan menerima hasil yang relevan sebagai hal yang adil. Tetapi jika pekerja melihat ketidakadilan yang lebih prosedural, mereka cenderung menarik diri dari peluang untuk berpartisipasi, untuk kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan untuk melihat hasil yang relevan sebagai tidak adil.

Colquitt et al., (2009) mengungkapkan keadilan prosedural sebagai berikut, *"Procedural justice reflects the perceived fairness of decision-making processes. Procedural justice is fostered when authorities adhere to rules of fair process."*(p,227). Keadilan prosedural mencerminkan keadilan yang dirasakan pada prosedur pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural dibina ketika pihak berwenang mematuhi aturan proses yang adil. Keadilan prosedural berkembang menjadi kuat manakala pemegang otoritas tetap mengikuti aturan-aturan yang menyangkut proses yang adil. Salah satu dari aturan-aturan yang harus diikuti tersebut dikenal dengan istilah "voice" (hak bersuara), yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan berupa penyampaian pikiran, aspirasi, dan pandangannya selama berlangsungnya pengambilan keputusan. "Voice" bisa memperbaiki reaksi karyawan terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil, terutama sekali karena dengan dapat menggunakan haknya mengemukakan pendapat karyawan merasa mempunyai "sense of ownership" atas keputusan-keputusan yang berlaku di tempat kerja, di samping karyawan ingin juga "didengar". Aturan berikutnya yang masih berkaitan dengan jenis keadilan ini adalah "correctability" (perbaikan), dimana karyawan diberi kesempatan mengajukan permohonan peninjauan kembali terhadap suatu prosedur yang dirasa tidak berjalan dengan efektif. Selain melalui "voice" dan "correctability", keadilan prosedural juga ditegakkan di atas empat aturan yang akan menciptakan kesempatan yang sama atau setara bagi karyawan, aturan-aturan tersebut adalah "consistency" atau keajegan (apakah prosedur konsisten terhadap siapa saja dan kapan saja?), "bias suppression" atau netral (apakah prosedur netral dan tidak bias?), "representativeness" atau keterwakilan (apakah prosedur memperhatikan kebutuhan semua kelompok?), dan "accuracy" atau kecermatan (apakah prosedur berdasarkan informasi yang akurat?). Keempat aturan ini membantu menjamin kenetralan dan keobyektifan prosedur yang diberlakukan, serta menghindari bias dan diskriminatif. (Colquitt et al., 2009).

Karyawan percaya bahwa Keadilan dalam prosedur dan distribusi sumber daya dan penghargaan di antara mereka adalah indikasi langsung bahwa organisasi mereka memberi mereka rasa hormat dan menghargai upaya mereka (Fuchs dan Edwards, 2012) dalam Colquitt et al., (2009).

*Interpersonal justice* atau keadilan interpersonal, didefinisikan oleh George & Jones, (2012) sebagai 'The perceived fairness of the interpersonal treatment employees receive from the distributors of outcomes or their managers'(p.170) yang artinya Kewajaran yang dirasakan dari perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari distributor *outcomes* atau dalam hal ini

adalah manajer mereka. Penting bagi manajer untuk bersikap sopan dan memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat . Selain itu, manajer harus menahan diri dari membuat komentar yang meremehkan bawahan agar keadilan interpersonal dapat dirasakan oleh karyawan. (George & Jones, 2012)

Keadilan interpersonal berhubungan dengan tingkat keadilan yang orang rasakan tentang bagaimana mereka diperlakukan oleh orang lain dalam organisasi mereka. Misalnya, anggaplah seorang karyawan diperlakukan oleh atasannya dengan martabat dan rasa hormat. atasan juga memberikan informasi secara tepat waktu dan selalu terbuka dan jujur dalam urusannya dengan bawahan. Para bawahan akan mengungkapkan tingkat keadilan interpersonal yang tinggi. Tetapi jika atasan memperlakukan bawahannya dengan penghinaan dan kurangnya rasa hormat yang jelas, menahan informasi penting, dan sering kali tidak jelas atau tidak jujur dalam urusannya dengan bawahan, ia akan mengalami ketidakadilan interpersonal. Persepsi keadilan interpersonal akan sangat mempengaruhi bagaimana perasaan individu tentang orang-orang dengan siapa mereka berinteraksi dan berkomunikasi. Jika mereka merasakan keadilan interpersonal, mereka cenderung untuk membalas dengan memperlakukan orang lain dengan rasa hormat dan keterbukaan. Tetapi jika mereka mengalami ketidakadilan interpersonal, mereka mungkin akan bersikap kurang hormat pula dan mungkin kurang cenderung mengikuti arahan pemimpin mereka (Griffin & Moorhead, 2014, pp 392-394)

Menurut Robbins dan Judge menyatakan bahwa keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan menyangkut sejauh mana seseorang diperlakukan dengan terhormat dan bermartabat ( *the perceived degree to which one is treated with dignity and respect*). (Robbins & Judge, 2013), p.230

Keadilan interpersonal (interpersonal justice), keadilan ini menurut Colquitt, Lepine dan Wesson perlu menjadi pertimbangan ketika yang menjadi issue adalah bagaimana pemegang otoritas memperlakukan karyawan saat prosedur diimplementasikan. Colquitt, Lepine dan Wesson menggambarkan keadilan interpersonal dengan mengatakan, "*Interpersonal justice reflects the perceived fairness of the treatment received by employees from authorities. Interpersonal justice is fostered when authorities adhere to two particular rules. The respect*

*rule... and the propriety rule...* "(p.230)(Colquitt et al., 2009). Keadilan ini bisa berdiri tegak apabila pemegang otoritas berpijak di atas dua aturan yang lazim dikenal dengan " *the respect rule and the propriety rule*". *The respect rule (hormat)* menyangkut apakah karyawan diperlakukan dengan cara-cara yang bermartabat dan penuh ketulusan, sedangkan *the propriety rule* (kesantunan) mencerminkan apakah pemegang otoritas menghindari pernyataan-pernyataan yang tidak pantas dan menciptakan ketersinggungan. Dari sudut pandang ini, ketidakadilan interpersonal muncul ketika karyawan mendapat ucapan yang tidak senonoh, seperti dikritik, dicacimaki, dipermalukan, dihina di hadapan publik, atau dengan melabel mereka dengan hal-hal yang berbau sara (... *interpersonal injustice occurs when authorities bad-mouth employees; criticize, berate, embarrass, or humiliate them in public; or refer to them with racist or sexist labels*). (Colquitt et al., 2009).

Keadilan informasi (*informational justice*) didefinisikan oleh (George & Jones, 2012) sebagai '*Employee perceptions of the extent to which managers explain their decisions and the procedures they used to arrive at these decisions*' (p.173) yaitu persepsi karyawan tentang sejauh mana manajer menjelaskan keputusan mereka dan prosedur yang mereka gunakan untuk mencapai keputusan ini. Hal ini tentang sejauh mana manajer menjelaskan keputusan mereka, dan prosedur yang digunakan untuk mendapatkannya, kepada karyawan.

Keadilan informasional, dimana dalam hal ini karyawan dapat mempertimbangkan jenis informasi yang tersedia selama berlangsungnya pengambilan keputusan organisasi. Colquitt, Lepine dan Wesson menjelaskan jenis keadilan ini dengan mengatakan, "*Informtional justice reflects the perceived fairness of the communications provided to employees from authorities. Informational justice is fostered when authorities adhere to two particular rules... The justification rule... and the truthfulness rule.*" (Colquitt et al., 2009) (p.230). Dari penjelasan yang diberikan dapat dipahami bahwa keadilan jenis ini menyangkut pandangan karyawan tentang adil atau tidaknya informasi yang disampaikan, dan tegaknya keadilan ini sangat ditentukan oleh diturutinya dua macam aturan oleh pemegang otoritas. Kedua aturan tersebut dikenal dengan istilah "*the justification rule*" dan "*the truthfulness rule.*" Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang kedua aturan ini, Colquitt, Lepine dan Wesson mengatakan

bahwa *"the justification rule"* (menyeluruh) mengisyaratkan diberikannya penjelasan yang komprehensif dan masuk akal tentang prosedur maupun hasil pengambilan keputusan kepada karyawan, sementara *the truthfulness rule* (keadaan sebenarnya) menghendaki adanya komunikasi yang jujur dan terbuka. (Colquitt et al., 2009)

Temuan lain menunjukkan bahwa jumlah informasi yang dibagikan oleh karyawan, berkontribusi terhadap persepsi karyawan tentang keadilan organisasi (Kilbourne, O'LearyKelly & Williams, 1996), dalam Saruhan, (2014)

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan keadilan organisasi adalah "sesuatu yang diterima dan dirasakan seorang karyawan terkait keseimbangan dalam penerimaan insentif sesuai dengan kinerja yang diberikan dan kewajaran dari prosedur yang digunakan serta kesetaraan perlakuan yang diterima dari pimpinannya, yang dimensinya, meliputi (1) keadilan distributif dengan indikatornya (a) *equity*, (b) *equality*, dan (c) *need*; (2) keadilan procedural dengan indikatornya, (a) *voice*, (b) *correctability*, (c) *consistency*, (d) *bias suppression*, (e) *representativeness*, (f) *accuracy*; (3) keadilan interpersonal dengan indikatornya (a) *respect*, dan (b) *propriety*; dan (4) keadilan informasional dengan indikatornya (a) *justification*, dan (b) *truthfulness*.

#### 4. *Trust*

Beberapa ahli memandang Trust dalam bermacam macam konsep dan definisi, Robinson (1996) dalam Banerjee, (2013) mendefinisikan *trust* sebagai a *"person's expectations, assumptions, or beliefs about the likelihood that anothers future actions will be beneficial, favorable, or at least not detrimental to ones interests"* yang bila diterjemahkan menjadi harapan, asumsi, atau kepercayaan seseorang tentang kemungkinan bahwa tindakan di masa depan akan bermanfaat, menguntungkan, atau setidaknya tidak menghalangi minat seseorang.

Mayer et al.1995 dalam (Fard & Karimi, 2015) mendefinisikan bahwa *Organizational trust refers to the positive expectations of people and the expectations of organization members about competence, reliability and benevolence including Interpersonal trust and Institutional Trust* yang artinya kepercayaan organisasi mengacu pada harapan positif orang dan harapan anggota

organisasi tentang kompetensi, keandalan dan kebajikan termasuk kepercayaan Interpersonal dan Kepercayaan Institusional

Menurut Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen, (2008) *Organisational trust is thus defined as the positive expectations individuals have about the competence, reliability and benevolence of organisational members, as well as the institutional trust within the organisation* yang artinya kepercayaan organisasi didefinisikan sebagai harapan positif yang dimiliki individu tentang kompetensi, keandalan dan kebajikan anggota organisasi, serta kepercayaan institusional dalam organisasi

Selanjutnya (Uslu & Oklay, 2016) mengutip beberapa model kepercayaan organisasi antara lain :

1. Model kepercayaan organisasi Mishra; *An organizational trust model comprised of four dimensions for organizations: competence, openness, reliability and concern. Competence concerns not only the productivity of the leader and employees but also the entire organization to combat competition, and openness and reliability concern the sincere and appropriate communication of information within the organization. According to this model, one of the most important responsibilities of a leader is the establishment of the perception of openness within organization. Lastly, the dimension of concern is comprised of employees' feelings of benevolence and empathy when working.* Yang artinya bahwa model Mishra Trust menyajikan model kepercayaan organisasi yang terdiri dari empat dimensi untuk organisasi: kompetensi, keterbukaan, keandalan, dan kepedulian. Kompetensi tidak hanya menyangkut produktivitas pemimpin dan karyawan, tetapi juga seluruh organisasi untuk memerangi persaingan. Keterbukaan dan keandalan menyangkut komunikasi informasi yang tulus dan tepat dalam organisasi. Menurut model ini, salah satu tanggung jawab paling penting dari seorang pemimpin adalah pembentukan persepsi keterbukaan dalam organisasi. Terakhir, dimensi kepedulian terdiri dari perasaan belas kasih dan empati karyawan saat bekerja.
2. Model kepercayaan organisasi Bromiley dan Cummings; *This model has two dimensions: individual and organizational. Individual trust is the expression of expectations of personal behaviors, and organizational trust is the trust felt*

*toward the organization.* Yang artinya, model ini memiliki dua dimensi: individu dan organisasi. Kepercayaan individu adalah ekspresi dari harapan perilaku pribadi, dan kepercayaan organisasi adalah kepercayaan yang dirasakan terhadap organisasi

3. Model kepercayaan Zalabak dan Winograd; *According to this model, the organizational trust perceived by employees is affected by five behaviors, including consistency and wholeness in behaviors, sharing and dissemination of control, correct and open communication and showing of interest and attention.* Yang diartikan bahwa menurut model ini, kepercayaan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dipengaruhi oleh lima perilaku, termasuk konsistensi dan keutuhan dalam perilaku, berbagi dan penyebaran kontrol, komunikasi yang benar dan terbuka, serta menunjukkan minat dan perhatian.

Landasan umum dari model yang disebutkan di atas adalah bahwa kepercayaan kognitif dan emosi karyawan memiliki efek positif pada output organisasi dan bahwa kolaborasi dalam organisasi berkontribusi terhadap produktivitas organisasi.

Ping dan Shen (2009) dalam (Hui et al., 2015) menyatakan bahwa *As trust is the employees' cognition and experience of trustworthiness of the overall organization and their colleagues in the particular organization* yang artinya kepercayaan organisasi sebagai kognisi karyawan dan pengalaman kepercayaan dari keseluruhan organisasi dan rekan mereka di organisasi tertentu

Mcallister, (1995) membagi *organizational trust* menjadi dua dimensi, yaitu: (1). *Interpersonal trust- cognition-based trust, grounded in individual beliefs about peer reliability and dependability, yang artinya* kepercayaan antarpribadi berbasis kepercayaan-kognisi, yang didasarkan pada keyakinan individu tentang keandalan dan ketergantungan rekan dan (2) *Affect-based trust, grounded in reciprocated inter- personal care and concern.* Yang berarti suatu bentuk kepercayaan yang terjalin berdasarkan ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan, yang meliputi perhatian dan kepedulian.

Pendapat lain tentang Trust dikemukakan oleh Colquitt et al., (2009) yang menyatakan bahwa *“Sometimes trust is disposition based, meaning that your personality traits include propensity to trust others. Sometimes trust is cognition-*

*based, meaning that it is rooted in a rational assessment of the authority's trustworthiness. Sometimes trust is affect-based, meaning that it depends on feelings toward the authority that go beyond any rational assessment."* Yang artinya "Terkadang kepercayaan didasarkan pada disposisi, yang berarti bahwa kepribadian Anda termasuk kecenderungan untuk mempercayai orang lain. Terkadang kepercayaan didasarkan pada kognisi, artinya kepercayaan itu berakar pada penilaian rasional otoritas yang dapat dipercaya. Terkadang kepercayaan didasarkan pada pengaruh, artinya tergantung pada perasaan terhadap otoritas yang melampaui penilaian rasional apa pun."

Paliszkievicz, Gołuchowski, & Koohang, (2015) menyebutkan: "*We Define Trust management construct to include 10 characteristics. These characteristics were selected from the review of the literature we discussed earlier in this paper. The characteristics are ability/competence; benevolence; communication; congruency; consistency; dependability; integrity; openness; reliability; and transparency. The definitions of these characteristics are as follows:*

1. *Ability/Competence: One's demonstration of ability and competence (knowledge, skills, aptitude, qualification) lead to improved trust.*
2. *Benevolence: One's expression of compassion and empathy.*
3. *Communication: One's ability to effectively and constantly communicate (verbal, non- verbal, written, and visual).*
4. *Congruency: Displaying the attitude and enthusiasm of partnership and association among people.*
5. *Consistency: One's demonstration of consistency in performing various tasks.*
6. *Dependability: Exhibiting dependability by a manager/leader,*
7. *Integrity: Displaying honesty and exhibiting moral & ethical principles.*
8. *Openness: Showing acceptance and broad-mindedness.*
9. *Reliability: Exhibiting the ability to be depended on in performing tasks.*
10. *Transparency: One's ability to be transparent (not to hide or block information that is needed to perform tasks).*

Yang artinya adalah "Kami mendefinisikan konstruksi manajemen kepercayaan dengan memasukkan 10 karakteristik. Karakteristik ini dipilih dari

tinjauan literatur yang kami bahas sebelumnya dalam makalah ini. Karakteristiknya adalah kemampuan / kompetensi; kebajikan; komunikasi; kongruensi; konsistensi; keteguhan; integritas; keterbukaan; keandalan; dan transparansi”.

Definisi karakteristik ini adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan / Kompetensi: Demonstrasi kemampuan dan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, bakat, kualifikasi) yang mengarah pada peningkatan kepercayaan
2. Kebajikan: Ekspresi belas kasih dan empati yang ditunjukkan.
3. Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dan terus-menerus baik secara verbal, nonverbal, tertulis, dan visual.
4. Kongruensi: Menampilkan sikap dan antusiasme kemitraan dan asosiasi di antara orang-orang.
5. Konsistensi: Menunjukkan konsistensi dalam melakukan berbagai tugas.
6. Dependability: Menunjukkan ketergantungan oleh manajer / pemimpin,
7. Integritas: Menampilkan kejujuran dan menunjukkan prinsip-prinsip moral & etika.
8. Keterbukaan: Menunjukkan penerimaan dan pemikiran luas.
9. Keandalan: Menunjukkan kemampuan untuk diandalkan dalam melakukan tugas.
10. Transparansi: Kemampuan untuk menjadi transparan (tidak menyembunyikan atau memblokir informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas).

Berdasarkan dari beberapa teori yang menjelaskan tentang *trust*, dapat disintesis bahwa *trust* dalam organisasi adalah keyakinan karyawan, berdasarkan harapan positif dari tindakan otoritasnya, bahwa tindakan otoritas di masa depan akan bermanfaat, menguntungkan, atau setidaknya tidak akan merugikan dirinya. yang dimensinya meliputi dimensi kepercayaan berbasis kognisi dengan indikator kemampuan/kompetensi, kebajikan, komunikasi, kongruensi, konsistensi, *dependability*, integritas, keterbukaan, keandalan, transparansi dan dimensi kepercayaan berbasis afeksi dengan indikator rasa suka atas kepedulian dan rasa suka atas perhatian.

## Metodologi

Penelitian dilakukan terhadap karyawan Hotel Horison Bekasi yang merupakan hotel dibawah group Hotel Metropolitan Golden Management yang berlokasi di Jl. KH Noer Alie, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia, dengan populasi sebanyak 399 orang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Horison Bekasi sebanyak 153 orang berstatus pegawai tetap.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan metode Slovin sebagai alat ukur untuk menghitung ukuran sampel karena jumlah populasi yang diketahui lebih dari 100 responden. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n \geq \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel/jumlah responden

N = Jumlah populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir/Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 153 karyawan tetap, dan presentase kelonggaran yang digunakan adalah  $e = 0,05$ , maka hasil perhitungan untuk rumus Slovin ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{153}{1+153(0,05)^2}$$

$$n = \frac{153}{1+153 \times 0.0025}$$

$$n = \frac{153}{1,3825}$$

$$n = 110,66$$

Dari hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Bahwa sample minimal yang digunakan sebanyak 111 responden. Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 123 orang dari seluruh total karyawan tetap Hotel Horison Bekasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya kuesioner yang tidak kembali. Sampel yang diambil berdasarkan teknik probability sampling; simple

random sampling, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan teknik analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel: Kepemimpinan (X1), Keadilan (X2), Kepercayaan (X3), dan Komitmen Organisasi (Y) pada Kelompok Studi Hotel Horison Bekasi. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung diuji dengan menggunakan uji Sobel.

### **Pembahasan**

Sebelum melakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan model analisis jalur, terlebih dahulu harus memenuhi beberapa persyaratan yang diperlukan. Salah satu persyaratan penting dan harus dipenuhi adalah koefisien jalur harus signifikan pada masing-masing jalur. Pengujian selanjutnya adalah pengujian terhadap keenam hipotesis yang diajukan.

#### **1) Uji Goodness of Fit**

Pengujian kecocokan model diperlukan untuk menentukan apakah model hipotetik yang diajukan sudah sesuai atau konsisten dengan data empirik. Pengujian kecocokan model dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi teoretik dengan matriks korelasi empiriknya. Berdasarkan output hasil perhitungan dengan LISREL, pada "*Goodness-of-Fit Statistics*" untuk Uji kecocokan model statistik, diperoleh :

#### **Goodness of Fit Statistics**

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

**The Model is Saturated, the Fit is Perfect !**

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh Nilai Chi-square = 0,0 dengan derajat bebas = 0 dan nilai p = 1, oleh karena nilai  $p = 1 > 0,50$  atau tidak signifikan perbedaan antara matriks korelasi teoretis dan matriks korelasi empiris, Dengan demikian  $H_0$  diterima, artinya model yang diperoleh sesuai atau cocok dengan data empirik sehingga model fit tergolong sangat baik.

## 2) Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien jalur dilakukan dengan melanjutkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada setiap jalur berdasarkan persamaan struktur pada model konstasi penelitian, nilai koefisien korelasi pada setiap jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 1. Koefisien Korelasi antar variabel**

		Kepemimpinan (X1)	Keadilan (X2)	Trust (X3)	Komitmen Organisasi (Y)
Kepemimpinan (X1)	Pearson Correlation	1	.578**	.592**	.682**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123
Keadilan (X2)	Pearson Correlation	.578**	1	.624**	.731**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123
Trust (X3)	Pearson Correlation	.592**	.624**	1	.757**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123
Komitmen Organisasi (Y)	Pearson Correlation	.682**	.731**	.757**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

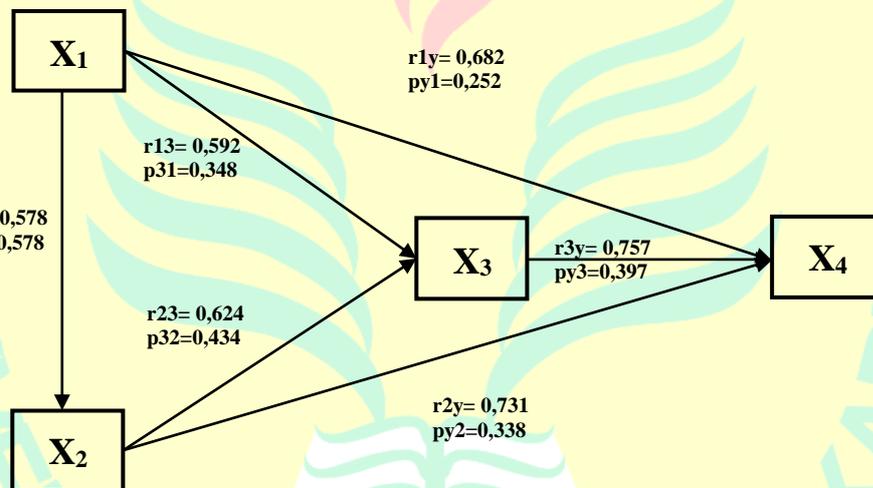
Hasil dari pengaruh langsung dan test signifikan dari jalur tersebut (Path Analysis) dapat disimpulkan sebagai berikut.

**Table 2. Summary of Path Significance Test Results**

No.	Pengaruh Langsung	Path Coefficient	t. statistic	t <sub>tabel</sub>	Hasil
1	$X_1 \rightarrow Y$	0,252	3,940	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_1$ ke Y
2	$X_2 \rightarrow Y$	0,338	5,136	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_2$ ke Y

3	$X_3 \rightarrow Y$	0,397	5,944	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_3$ ke $Y$
4	$X_1 \rightarrow X_3$	0,348	4,274	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_1$ ke $X_3$
5	$X_2 \rightarrow X_3$	0,423	5,199	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_2$ ke $X_3$
6	$X_1 \rightarrow X_2$	0,578	7,787	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Terdapat pengaruh langsung $X_1$ ke $X_2$

Secara struktural diagram keseluruhan jalur setiap struktur dapat dilihat pada Gambar berikut:

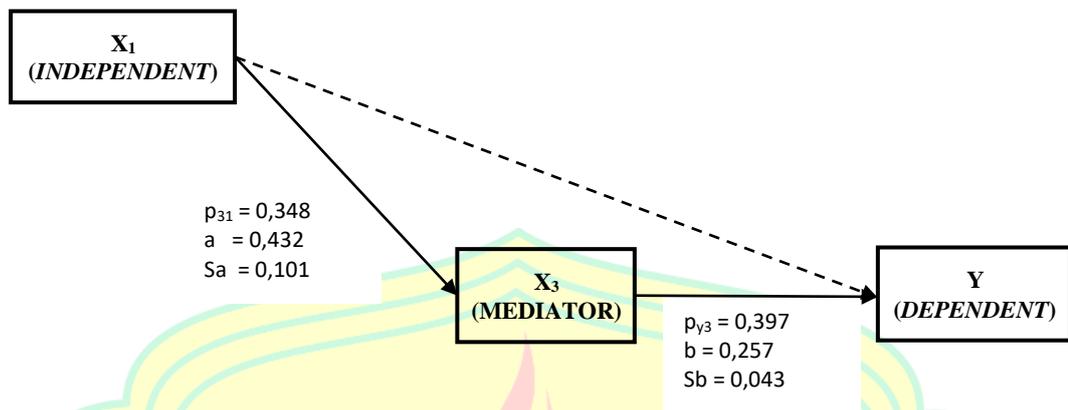


Gambar 1. Diagram Jalur kausal pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$

### Tes Mediasi

### Pengaruh Tidak langsung Kepemimpinan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust

Konstelasi model pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust sebagai berikut:



Gambar 2. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui X3

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh tidak langsung Kepemimpinan(X<sub>1</sub>) terhadap *Komitmen Organisasi* (Y) melalui Trust(X<sub>3</sub>)

$$H_0: \beta_{y3} \times \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y3} \times \beta_{31} > 0$$

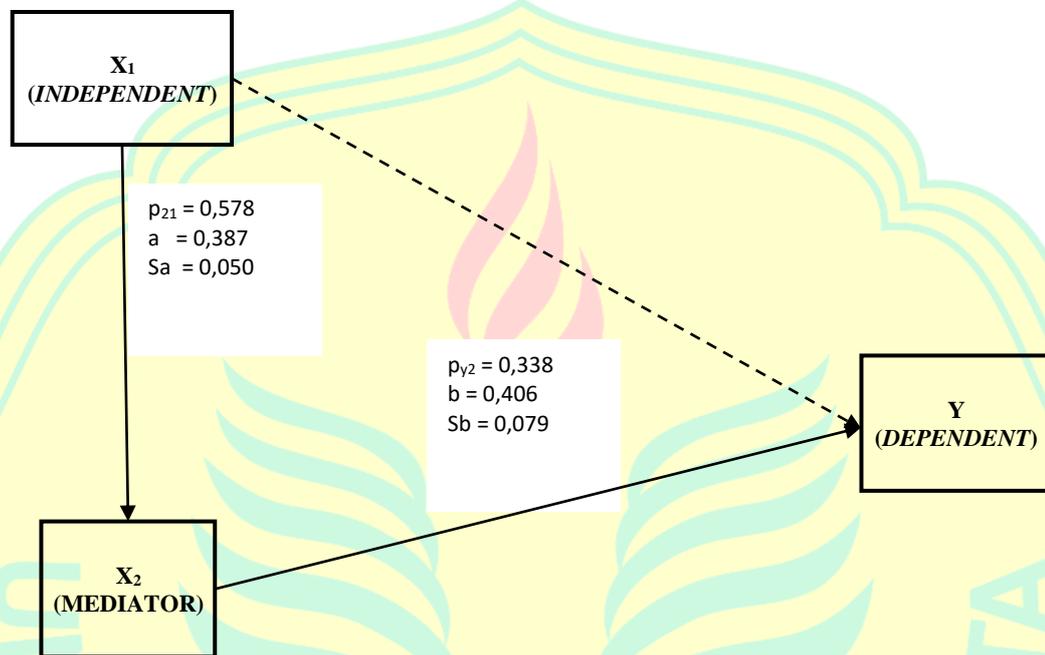
H<sub>0</sub> ditolak, Jika Z > 1,96.

$$\beta_{y3} \times \beta_{31} = (0,348 \times 0,397) = 0,138$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui X<sub>3</sub> sebesar 0,138 ( $\beta_{31} \times \beta_{y3} = 0,348 \times 0,397$ ) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 3,478. Oleh Karena nilai Z (3,478) lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui X<sub>3</sub> adalah positif dan signifikan ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust.

## Pengaruh Tidak langsung Kepemimpinan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Keadilan

Konstelasi model pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Keadilan sebagai berikut:



Gambar 3. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui X<sub>2</sub>

Hipotesis statistik yang diuji adalah pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap *Komitmen Organisasi* (Y) melalui Keadilan (X<sub>2</sub>)

$$H_0: \beta_{y2} \times \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y2} \times \beta_{21} > 0$$

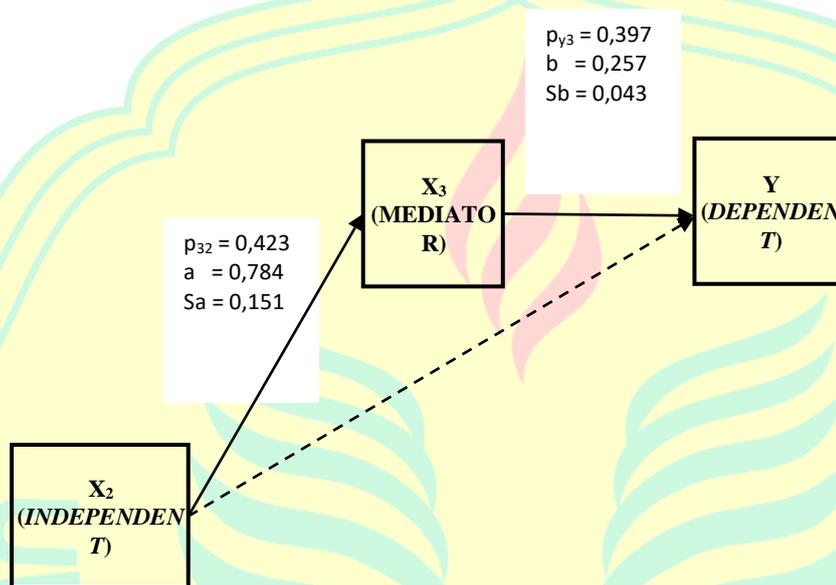
H<sub>0</sub> ditolak, Jika  $Z > 1,96$ .

$$\beta_{y2} \times \beta_{21} = (0,578 \times 0,338) = 0,195$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui X<sub>2</sub> sebesar 0,195 ( $\beta_{21} \times \beta_{y2} = 0,578 \times 0,338$ ) dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 4,281. Oleh Karena nilai Z (4,281) lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung X<sub>1</sub> terhadap Y melalui X<sub>2</sub> adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap *Komitmen Organisasi* (Y) melalui Keadilan (X<sub>2</sub>)

## Pengaruh Tidak langsung Keadilan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust

Konstelasi model pengaruh tidak langsung Keadilan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust sebagai berikut:



Gambar 4. Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung X<sub>2</sub> terhadap Y melalui X<sub>3</sub>

Hipotesis statistik yang diuji adalah terdapat pengaruh tidak langsung Keadilan (X<sub>2</sub>) terhadap *Komitmen Organisasi* (Y) melalui Trust (X<sub>3</sub>)

$$H_0: \beta_{y3} \times \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y3} \times \beta_{32} > 0$$

H<sub>0</sub> ditolak, Jika Z > 1,96.

$$B_{32} \times \beta_{y3} = (0,423 \times 0,397) = 0,168$$

Koefisien jalur (mediasi) pengaruh tidak langsung X<sub>2</sub> terhadap Y melalui X<sub>3</sub> sebesar 0,168 ( $\beta_{32} \times \beta_{y3} = 0,423 \times 0,397$ ), dengan nilai z (Sobel Test) sebesar 3,920. Oleh Karena nilai Z (3,920) lebih besar dari 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung X<sub>2</sub> terhadap Y melalui X<sub>3</sub> adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan Keadilan terhadap *Komitmen Organisasi* melalui Trust.

Hasil dari pengaruh langsung dan test signifikan dari jalur tersebut (Path Analysis) dapat disimpulkan sebagai berikut

**Table 3. Rangkuman hasil Sobel Test**

No.	Pengaruh tidak langsung	Sample	Koefisien Jalur	Z- hitung	Z- table ( $\alpha=0,05$ )	Hasil
1	$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	123	0,138	3,478	1,96	H0 ditolak, H1 diterima. Terdapat hubungan positif X1 terhadap Y melalui X3
2	$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	123	0,195	4,281	1,96	H0 ditolak, H1 diterima. Terdapat hubungan positif X1 terhadap Y melalui 2
3	$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	123	0,168	3,920	1,96	H0 ditolak, H1 diterima. Terdapat hubungan positif X2 terhadap Y melalui X3

### Pengaruh Total

Perhitungan pengaruh total dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variable Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y) baik melalui Keadilan ( $X_2$ ) maupun melalui Trust ( $X_3$ )

- a. Pengaruh Total Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Trust ( $X_3$ ).

Pengaruh total kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui Trust didapat dengan menjumlahkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui Trust.

Sehingga perhitungannya adalah sbb:

$$\begin{aligned}
 &= \beta_{y1} + (\beta_{y3} \times \beta_{31}) \\
 &= 0,252 + (0,348 \times 0,397) \\
 &= 0,252 + 0,138
 \end{aligned}$$

= 0,39

Hal ini menunjukkan bahwa total pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen Organisasi melalui Trust adalah sebesar 0,39

- b. Pengaruh Total Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Keadilan.

Pengaruh total kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui Keadilan didapat dengan menjumlahkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui Keadilan.

Sehingga perhitungannya adalah sbb:

$$\begin{aligned} &= \beta_{y1} + (\beta_{y2} \times \beta_{21}) \\ &= 0,252 + (0,578 \times 0,338) \\ &= 0,252 + 0,195 \\ &= 0,447 \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan bahwa total pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen Organisasi melalui Keadilan adalah sebesar 0,447

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian, pengumpulan dan pengolahan data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan terutama kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan yang menekankan pada keanggotaan dan penyatuan akan diikuti oleh kenaikan komitmen organisasi terutama berupa dukungan serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
2. Keadilan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, artinya kenaikan keadilan terutama keadilan interpersonal yang memperhatikan sikap respek atasan kepada bawahannya akan diikuti oleh kenaikan komitmen organisasi terutama berupa dukungan serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
3. *Trust* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, artinya kenaikan *trust* terutama kepercayaan yang berbasis kognisi pada integritas dan

sikap transparansi yang ditunjukkan oleh pemimpin akan diikuti oleh kenaikan komitmen organisasi terutama berupa dukungan serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

4. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *trust*, artinya kepemimpinan terutama yang berorientasi kepada karyawan yang menekankan pada keanggotaan dan penyatuan akan diikuti oleh kenaikan *trust* terutama kepercayaan kognitif pada integritas dan sikap transparansi yang ditunjukkan oleh atasan.
5. Keadilan berpengaruh langsung positif terhadap *trust*, artinya kenaikan keadilan terutama keadilan interpersonal yang memperhatikan sikap respek atasan kepada bawahannya akan diikuti oleh kenaikan *trust* terutama kepercayaan kognitif pada integritas dan sikap transparansi yang ditunjukkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap keadilan, artinya kenaikan kepemimpinan terutama yang berorientasi kepada karyawan yang menekankan pada keanggotaan dan penyatuan akan mampu meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan di organisasinya terutama rasa adil dalam perlakuan interpersonal yang diterimanya.
7. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui *trust*, artinya kepemimpinan terutama yang berorientasi pada karyawan akan berjalan dengan baik dengan adanya tingkat kepercayaan terutama kepercayaan terhadap kognisi atasan dalam meningkatkan komitmen organisasi.
8. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keadilan, artinya bahwa kepemimpinan terutama yang berorientasi pada karyawan akan berjalan dengan baik dalam mampu meningkatkan rasa keadilan dan pada akhirnya juga akan mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasinya terutama komitmen afektifnya.
9. Keadilan berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui *trust*, artinya, bahwa keadilan, terutama dalam hal keadilan dari perlakuan interpersonal yang diterimanya akan berjalan dengan baik dalam meningkatkan

komitmen organisasi dengan adanya adanya tingkat kepercayaan terutama kepercayaan terhadap kognisi atasan.

10. Besaran pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang melalui keadilan merupakan pengaruh tidak langsung dengan nilai terbesar bila dibandingkan melalui trust, hal ini berarti bahwa besar peranan keadilan dalam pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada peran trust.
11. Pengaruh total kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui keadilan lebih besar daripada pengaruh total kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui trust. Ini berarti kontribusi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi akan lebih besar bila melalui keadilan daripada bila melalui trust.
12. Adanya hubungan yang positif terhadap ke sembilan hipotesis penelitian berarti model penelitian ini memiliki berbagai implikasi praktis, yaitu pada aspek kepemimpinan terutama kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan, aspek keadilan organisasi terutama keadilan dalam perlakuan interpersonal, dan aspek *trust* yang terutama pada kepercayaan yang berbasis pada kognisi seperti integritas dan transparansi terhadap komitmen organisasi.

### **Implikasi Manajerial**

1. Hasil penelitian terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa Komitmen organisasi karyawan hotel Horison Bekasi mempunyai nilai yang tinggi, terutama pada dimensi komitmen afektif dan komitmen normatif yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa cinta yang tinggi terhadap organisasinya, merasa senang untuk menghabiskan karir mereka di hotel tempat mereka bekerja, merasa telah menjadi bagian dari keluarga Hotel Horison , merasa terikat secara emosional dengan hotel tempatnya bekerja, dimana karyawan akan bekerja maksimal karena hal itu merupakan kewajiban moral terhadap perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasinya ini, mengindikasikan bahwa hotel Horison memiliki dukungan dan penerimaan yang baik dari karyawannya terhadap nilai dan tujuan organisasi, bahwa mereka merasa senang menjadi bagian dari organisasinya tersebut, karyawan merasa

terikat secara emosional pada hotel tempat mereka bekerja, dan mereka juga memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap hotel tempat mereka bekerja serta mengindikasikan bahwa karyawan bersedia untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi. Hal tersebut dikarenakan hotel horison memiliki gaya kepemimpinan yang baik terutama dalam gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan seperti mau berbaur dengan karyawan, menekankan pada interaksi informal, saling melayani, menciptakan suasana nyaman, mengurangi konflik ditempat kerja , juga dikarenakan karena hotel Horison mampu untuk menciptakan perasaan adil dalam persepsi karyawannya terutama dalam perlakuan interpersonalnya, serta mampu menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terutama dalam kepercayaan kognitif yang dimiliki atasan seperti integritas dan transparansi atasan.

2. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variabel yang berpengaruh paling tinggi terhadap komitmen organisasi adalah variabel *Trust* dengan kepercayaan terhadap kognisi terutama integritas dan sikap transparansi yang ditunjukkan atasan sehingga mampu mempengaruhi karyawan untuk lebih memiliki rasa cinta dan keterlibatan didalam organisasinya yang ditunjukkan dengan merasa menjadi bagian dari hotel tempatnya bekerja dan senang untuk menghabiskan karir di hotel Horison bekasi.
3. Pengukuran pada variabel kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa dimensi *Consideratioan* yang merefleksikan bahwa pemimpin dinilai telah mampu menciptakan hubungan kerja yang bercirikan saling percaya, menghargai pendapat, pemberian perhatian kepada karyawan, mempunyai nilai yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi terhadap karyawan, yang mampu mendorong terciptanya suasana nyaman ditempat kerja, yang mampu berbaur dengan karyawannya, menekankan interaksi secara informal, saling melayani, dan mampu mengurangi konflik ditempat kerja lebih dinilai adil dari sudut pandang karyawan terutama dalam hal rasa adil terhadap perlakuan interpersonal yang diterimanya. Selain itu juga membuat kepercayaan karyawan terhadap atasan terutama integritas atasan semakin tinggi, sehingga kepemimpinannya bisa dijalankan secara efektif

karena bawahannya akan mendukung kepemimpinannya dan pengaruhnya adalah karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

4. Perhitungan variabel keadilan, dengan nilai rata rata yang lebih tinggi pada dimensi keadilan interpersonal terutama pada sikap respek yang ditunjukkan atasan mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa organisasi telah memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat pada saat prosedur diimplementasikan. Tingginya rata rata jawaban dalam indikator *Accuracy* yang menandakan bahwa karyawan merasa bahwa prosedur yang dibuat telah berdasarkan informasi yang akurat. Persepsi rasa adil yang tinggi tersebut membuat karyawan lebih mempercayai atasan, rekan dan organisasinya terutama terhadap aspek integritas dan sikap transparansi atasan sehingga mampu meningkatkan komitmen mereka terhadap Hotel Horison Bekasi.
5. Perhitungan rata rata jawaban responden terhadap dimensi kepercayaan kognitif yang menunjukkan hasil yang lebih tinggi daripada dimensi kepercayaan Afeksi, hal ini menunjukkan bahwa faktor faktor seperti kompetensi dan kemampuan yang dimiliki atasan, koherensi perilaku atasan, kebajikan yang dimiliki atasan, konsistensi atasan, sikap keterbukaan atasan, pemberian informasi yang benar oleh atasan, kemampuan atasan membangun komunikasi terbuka dengan karyawan, dan terutama integritas atasan dimana karyawan merasa bahwa atasan mereka sangat berpegang teguh pada nilai yang dipercayainya, dan sikap transparan yang dimiliki atasan dengan tidak memblokir informasi yang diperlukan mampu menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya, dan hal ini mempengaruhi karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Sangat penting bagi manajemen untuk memanfaatkan kepercayaan, karena hasil pengujian menunjukkan kepercayaan terbukti berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasinya, bahkan hasil pengujian pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa *trust* mempunyai pengaruh tertinggi terhadap komitmen organisasi dibandingkan kepemimpinan dan keadilan.
6. Perhitungan Total pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui keadilan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan bila melalui Trust, Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan lebih

berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui keadilan dibandingkan melalui Trust. Oleh karena itu bila ingin meningkatkan terhadap komitmen Organisasi melalui kepemimpinan, maka Hotel Horison perlu juga memperhatikan aspek keadilan didalam organisasinya.

### Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan, saran yang dapat disampaikan :

1. Gaya kepemimpinan, terutama gaya kepemimpinan *consideration* yang berorientasi terhadap karyawan perlu dipertahankan, , terutama dalam gaya pimpinan yang menekankan hubungan yang saling melayani antar anggota, dan atasan yang mendorong terciptanya suasana nyaman ditempat kerja, namun pimpinan harus meningkatkan tawaran pendekatan baru terhadap masalah yang ada. Selain itu perlunya untuk lebih sering dilakukan pelatihan kepada para pimpinan di Hotel Horison Bekasi agar dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap aspek lain seperti aspek keadilan, aspek *Trust* dan aspek komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. Keadilan, terutama dalam keadilan yang dirasakan karyawan terkait dengan perlakuan interpersonal ditempat kerjanya perlu dipertahankan, namun dalam upaya membangun persepsi keadilan procedural dikalangan karyawan Hotel Horison perlu ditingkatkan lagi terutama dalam memberikan kesempatan karyawan untuk mengekspresikan pandangan dan perasaan dalam prosedur yang dibuat oleh pimpinan, juga karyawan sebaiknya bisa diberikan kesempatan yang lebih besar dalam mengajukan banding atau rasa keberatan atas keputusan yang diambil oleh atasan. Perbaikan tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi
3. Kepercayaan, terutama aspek intergitas yang dimiliki atasan karena atasan sangat berpegang teguh pada nilai yang dipercayainya dan atasan mau bersikap transparan dengan tidak memblokir informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas harus dipertahankan, sebaliknya atasan harus bisa meningkatkan kehandalan dalam menjalankan kepemimpinannya, serta diharapkan atasan dapat lebih mengkomunikasikan visi misi dan tujuannya dan

atasan harus berupaya menunjukkan dan membuktikan kepada bawahannya bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi dan semata mata untuk kebaikan tim, hal ini agar karyawan dapat meningkatkan kepercayaannya dan dapat lebih berkomitmen pada organisasinya

4. Komitmen afeksi yang dimiliki oleh Hotel Horison perlu dipertahankan sehingga karyawan bisa tetap senang untuk menghabiskan karirnya di hotel tersebut, tetap merasa menjadi bagian dari keluarga Hotel Horison. Hal tersebut agar karyawan dapat lebih memberikan dukungan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Namun Hotel Horison perlu meningkatkan komitmen kontinuitasnya dengan memberikan gaji dan menciptakan sistem promosi jabatan yang lebih baik sehingga membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasinya dan tidak meninggalkan organisasi karena menganggap bahwa dengan tetap bekerja di Hotel Horison merupakan pilihan yang lebih menguntungkan dibandingkan bila meninggalkan hotel tersebut. Selain itu dalam upaya meningkatkan komitmen normatifnya, perlu meningkatkan pemberian bantuan pada saat karyawan merasa kesulitan dan memperkuat moral karyawan hal ini akan membuat karyawan lebih memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena merasa memiliki hutang budi terhadap organisasinya.
5. Untuk menjawab permasalahan saat ini yang dihadapi oleh industri perhotelan akibat pandemi covid 19, diharapkan penelitian yang telah dihasilkan ini bisa digunakan sebagai referensi dalam penelitian berikutnya terutama penelitian kualitatif tentang komitmen organisasi di industri perhotelan di masa pandemi.

**LEMBAR PENGESAHAN**

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Tri Erie Wardhani

No Registrasi : 7647080948

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		2-11-2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		
3	Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd (Promotor)		
4	Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd (Kopromotor)		
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd (Penguji)		11/30/2020
6	Prof. Dr.Ir. H. Anoesyirwan, M.Si, MM (Penguji Luar)		

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd



Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd

Tanggal: .....

Tanggal: .....

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

Prof. Dr. Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



05-11-2012

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



2-4-2020

Nama : Tri Eric Wardhani

No. Registrasi : 7647080948

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : .....

<sup>1</sup>Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup>Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

## LEMBAR ORIGINALITAS

### SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Yang bertandatangan dibawah ini, '

Nama : Tri Erie Wardhani  
Nomor Induk Mahasiswa : 7647080948  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Fakultas / Universitar : Pascasarjana / Universitas Negeri Jakarta  
Jenjang Pendidikan : Srtata Tiga

Menyatakan bahwa disertasi dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEADILAN, DAN TRUST TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL HORISON BEKASI adalah karya ilmiah yang saya buat sendiri.

Apabila dibelakang hari nanti terbukti merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia untuk dicabut gelar yang sudah diperoleh

Demikian surat pernyataan saya buat dengan sukarela.

Yang Menyatakan,



Tri Erie Wardhani

## HASIL PINDAI TURNITIN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEADILAN, DAN TRUST, TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL HORIZON BEKASI

#### ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://repository.ump.ac.id">repository.ump.ac.id</a> Internet Source	<1%
2	<a href="http://kumpulantesismanajemen.blogspot.com">kumpulantesismanajemen.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
3	<a href="http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id">eprints.mercubuana-yogya.ac.id</a> Internet Source	<1%
4	<a href="http://www.iiakm.org">www.iiakm.org</a> Internet Source	<1%
5	<a href="http://allisrentalpercetakan.blogspot.com">allisrentalpercetakan.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
6	<a href="http://syafrialnurdin.blogspot.com">syafrialnurdin.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
7	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Internet Source	<1%
8	"leading a team", University/Business and Administrative studies/Management Studies,	<1%

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

### LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Tri Erie Wardhani  
NIM : 7647080948  
Fakultas/Prodi : S3/ Ilmu Manajemen  
Alamat email : riewardhani762@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEADILAN, DAN TRUST, TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL HORIZON  
BEKASI

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 25 Februari 2021

Penulis

( Tri Erie Wardhani )

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT, karena KaruniaNya maka Desertasi dengan judul Pengaruh PENGARUH KEPEMIMPINAN, Keadilan, dan Trust, Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Hotel Horison Bekasi akhirnya dapat diselesaikan. Subjek penelitian adalah karyawan tetap Hotel Horison Bekasi yang merupakan hotel dibawah group Hotel Metropolitan Golden Management.

Desertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Jenjang Pendidikan Strata Tiga program studi Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan karya ilmiah ini, untuk itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif untuk perbaikan karya ilmiah ini akan diterima dengan tangan terbuka.

Akhir kata, semoga hasil penelitian ini akan berguna dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan terutama bagian Sumber Daya Manusia dalam memperbaiki komitmen karyawan terhadap orgnisasinya

Jakarta, November 2020

Tri Erie Wardhani

## ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah rabbil'alamin, the researcher would like to express highest gratitude to Allah SAW for the blessings, love, opportunity, health, and grace for completing this dissertation on time. This dissertation entitled “Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan, dan Trust terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan Hotel Horison Bekasi” is submitted as the final requirement in accomplishing obtaining doctoral, in Human Resources Management, Universitas Negeri Jakarta.

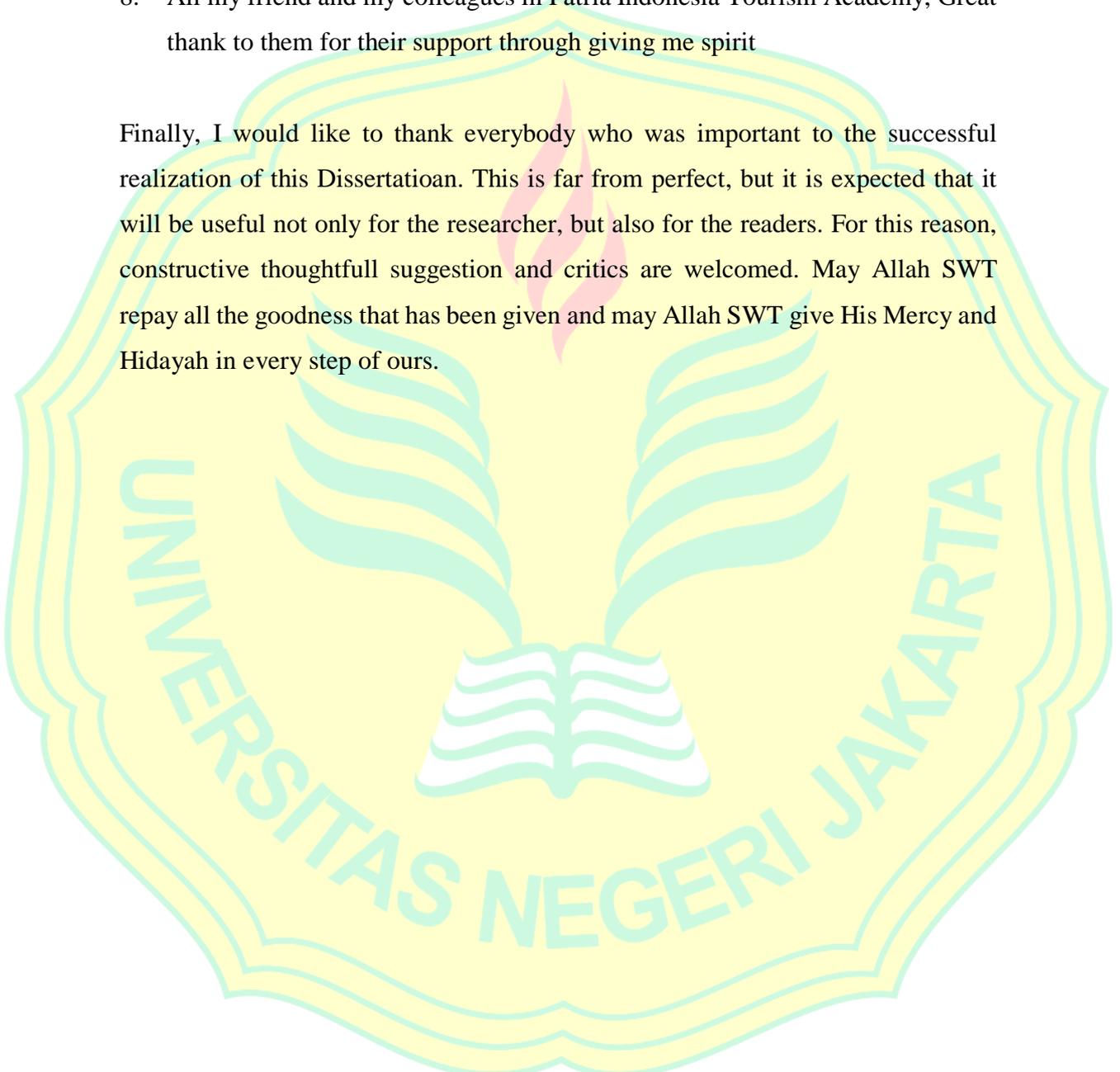
This dissertation is dedicated to my mother and father, my younger brother Wahyudi Wiratmoko, my lovely husband Andriyanto, and my precious daughter Aimee Anindya Daniswara in return for their love, patience, support, understanding and prayers that were continuously given while completing this study.

On this occasion with great humility, I would like to expresses highest gratitude and appreciation to various parties who have helped both directly and indirectly so that the writing of this dissertation can be finished. “Specifically on this occasion the author would like to thank:

1. Dr. Komarudin, M.Si as Rektor of Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd as Direktur of Postgraduate Study Programs of Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si as Coordinator of Postgraduate Study Programs of Universitas Negeri Jakarta for her supervision, advice, and guidance the preparation and writing of this dissertation.
4. Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd and Prof Dr. Ma’ruf Akbar, M.Pd as my promotor and co-promotor who has helped patiently finishing this Dissertatioan by giving suggestion, guidance, and correction until the completion of this Dissertation.
5. All lecturers in Post Graduate of Universitas Negeri Jakarta, especially in Human Resources Program.

6. I gratefully thank to all leaders and employees of Hotel Horison Bekasi for allowing me to conduct the research there
7. Also to the entire brothers and sisters of Doktoral Program Ilmu Manajemen UNJ who cannot be mentioned here one by one.
8. All my friend and my colleagues in Patria Indonesia Tourism Academy, Great thank to them for their support through giving me spirit

Finally, I would like to thank everybody who was important to the successful realization of this Dissertatioan. This is far from perfect, but it is expected that it will be useful not only for the researcher, but also for the readers. For this reason, constructive thoughtfull suggestion and critics are welcomed. May Allah SWT repay all the goodness that has been given and may Allah SWT give His Mercy and Hidayah in every step of ours.



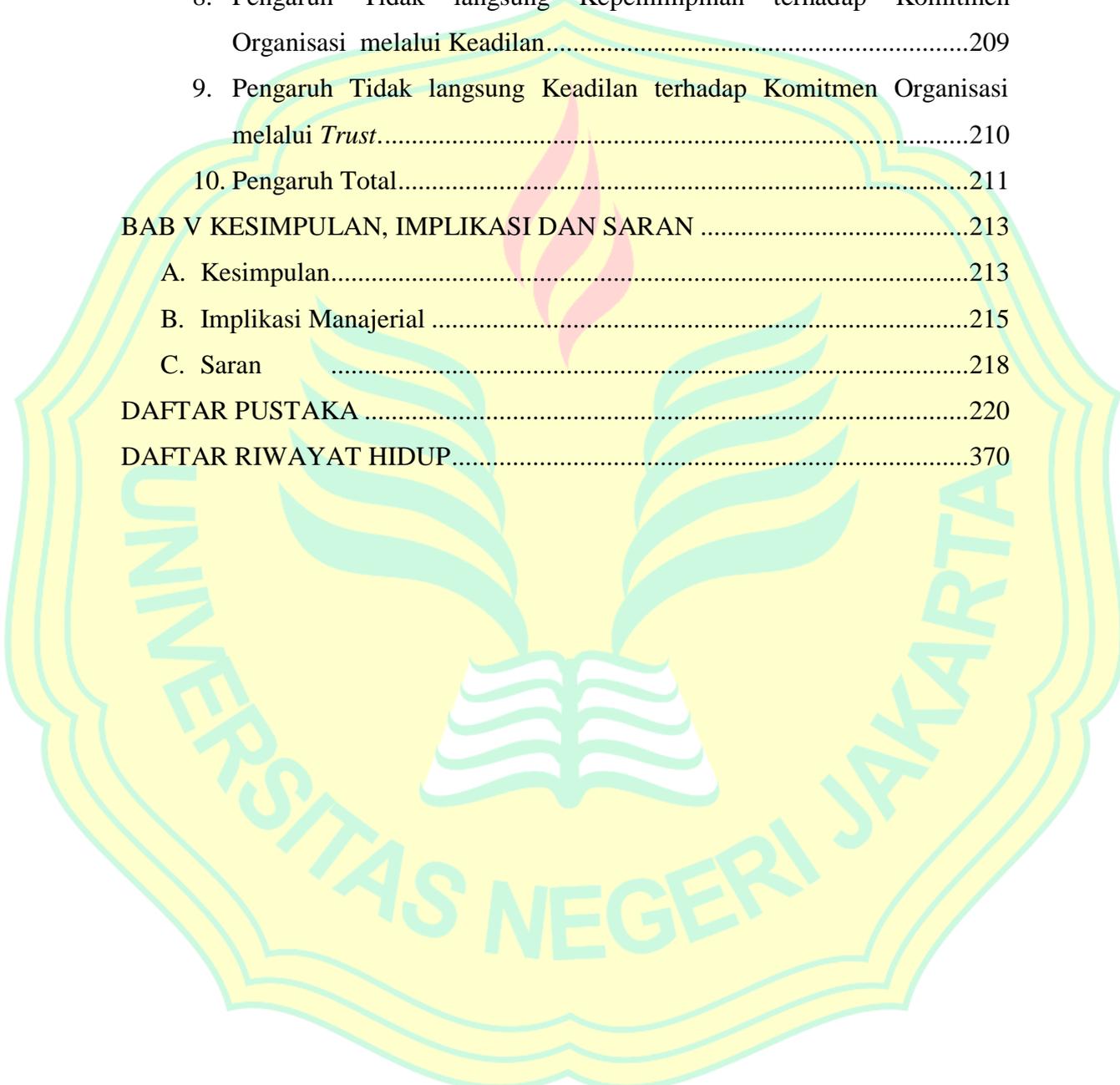
## DAFTAR ISI

JUDUL .....	I
ABSTRAK .....	II
ABSTRACK .....	IV
RINGKASAN .....	VI
LEMBAR PENGESAHAN .....	XLI
LEMBAR ORIGINALITAS .....	XLIII
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	XLV
KATA PENGANTAR .....	XLVI
ACKNOWLEDGEMENT .....	XLVII
DAFTAR ISI .....	XLIX
DAFTAR GAMBAR .....	LIII
DAFTAR TABEL .....	LIV
DAFTAR LAMPIRAN .....	LVI
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan Penelitian .....	8
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Signifikasi Penelitian .....	10
F. State of The Art .....	11
G. Novelty .....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	12
A. Deskripsi Teoretik .....	12
1. Komitmen Organisasi .....	12
2. Kepemimpinan .....	29
3. Keadilan .....	51
4. Trust .....	71
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	80
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....	80

2. Pengaruh Keadilan terhadap Komitmen Organisasi.....	85
3. Pengaruh <i>Trust</i> terhadap Komitmen Organisasi.....	89
4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Trust</i> .....	93
5. Pengaruh Keadilan terhadap <i>Trust</i> .....	96
6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keadilan .....	98
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui <i>trust</i> .....	101
8. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui keadilan Organisasi .....	104
9. Pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui <i>trust</i> .....	107
C. Kerangka Teoritik.....	110
1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y).....	110
2. Pengaruh Langsung Keadilan ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y).....	111
3. Pengaruh Langsung <i>Trust</i> ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y). ..	112
4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap <i>Trust</i> ( $X_3$ ) .....	113
5. Pengaruh Langsung Keadilan ( $X_2$ ) terhadap <i>Trust</i> ( $X_3$ ).....	115
6. Pengaruh Langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap keadilan ( $X_2$ ). .....	116
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi (Y) melalui <i>trust</i> ( $X_3$ ) .....	117
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap komitmen (Y) organisasi melalui keadilan organisasi ( $X_2$ ) .....	119
9. Pengaruh tidak langsung keadilan organisasi ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Y) melalui <i>trust</i> ( $X_3$ ) .....	120
D. Hipotesis Penelitian.....	122
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	124
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	124
B. Metode Penelitian.....	124
C. Populasi dan Sampling .....	124
D. Teknik Pengumpulan Data .....	125

1. Instrumen Variabel Terikat Komitmen Organisasi .....	126
2. Instrumen Variabel Bebas Kepemimpinan.....	131
3. Instrumen Variabel Bebas Keadilan.....	136
4. Instrumen Variabel Bebas <i>Trust</i> .....	140
E. Teknik Analisis Data.....	147
F. Hipotesis Statistik.....	152
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI.....</b>	<b>154</b>
A. Analisis Deskriptif.....	154
1. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (Y) .....	154
2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X1).....	159
3. Deskripsi Variabel Keadilan (X <sub>2</sub> ).....	163
4. Deskripsi Variabel <i>Trust</i> (X <sub>3</sub> ).....	167
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	171
1. Uji Normalitas Galat Taksiran.....	171
2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi.....	173
C. Uji Goodness of Fit, Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	185
1. Uji Goodness of Fit.....	185
2. Koefisien Jalur.....	185
3. Pengujian hipotesis.....	190
D. Pengaruh Total .....	199
1. Pengaruh Total Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui <i>Trust</i> (X <sub>3</sub> ) .....	199
2. Pengaruh Total Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Keadilan (X <sub>2</sub> ) .....	200
E. Pembahasan Hasil Penelitian .....	200
1. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Komitmen Organisasi .....	200
2. Keadilan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Komitmen Organisasi.....	202
3. <i>Trust</i> Berpengaruh Langsung Positif terhadap Komitmen Organisasi .....	203
4. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif terhadap <i>Trust</i> .....	204

5. Keadilan Berpengaruh Langsung Positif terhadap <i>Trust</i> .....	205
6. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Keadilan ....	207
7. Pengaruh Tidak langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui <i>Trust</i> .....	208
8. Pengaruh Tidak langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Keadilan.....	209
9. Pengaruh Tidak langsung Keadilan terhadap Komitmen Organisasi melalui <i>Trust</i> .....	210
10. Pengaruh Total.....	211
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>213</b>
A. Kesimpulan.....	213
B. Implikasi Manajerial .....	215
C. Saran .....	218
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>220</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>370</b>



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Model Integratif Perilaku Organisasi.....	6
2.1 Model Integratif Perilaku Organisasi.....	26
2.2 Model Hipotetik Penelitian .....	122
4.1 Grafik Histogram Variabel Komitmen Organisasi (Y) .....	156
4.2 Grafik Histogram Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	161
4.3 Grafik Histogram Variabel Keadilan ( $X_2$ ) .....	165
4.4 Grafik Histogram Variabel <i>Trust</i> ( $X_3$ ).....	169
4.5 Koefisien jalur struktur 1 .....	188
4.6 Koefisien jalur struktur 2 .....	189
4.7 Koefisien jalur struktur 3 .....	190
4.8 Diagram Jalur kausal pengaruh $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ terhadap Y .....	190
4.9 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ terhadap Y melalui $X_3$	194
4.10 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ terhadap Y melalui $X_2$	195
4.11 Konstelasi Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ terhadap Y melalui $X_3$	197

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perilaku Pemimpin dari Hari ke Hari ( <i>Day-to-Day Behaviors Performed by Leaders</i> ) .....	49
3.1 Kisi Kisi Instrumen Komitmen Organisasi .....	127
3.2 Uji Validitas instrumen Komitmen Organisasi .....	128
3.3 Kisi Kisi Instrumen Kepemimpinan .....	132
3.4 Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan .....	132
3.5 Kisi Kisi Butir Instrumen Keadilan .....	137
3.6 Uji Validitas Instrument Variabel Keadilan .....	138
3.7 Kisi Kisi Instrumen Trust .....	141
3.8 Uji Validitas Instrumen Variabel Trust .....	142
4.1 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Y) .....	154
4.2 Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi .....	155
4.3 Rata rata Item, Indikator dan Dimensi varfiabel Komitmen Organisasi .....	156
4.4 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) .....	159
4.5 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan .....	160
4.6 Rata rata Item, Indikator dan Dimensi variabel Kepemimpinan.....	161
4.7 Statistik Deskriptif Variabel Keadilan (X <sub>2</sub> ) .....	163
4.8 Distribusi Frekuensi Keadilan .....	164
4.9 Rata rata Item, Indikator dan Dimensi variabel Keadilan.....	165
4.10 Statistik Deskriptif Variabel Trust (X <sub>3</sub> ) .....	167
4.11 Distribusi Frekuensi Trust .....	168
4.12 Rata rata Item, Indikator dan Dimensi variabel Trust.....	169
4.13 Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	173
4.14 Hasil perhitungan regresi Y atas X <sub>1</sub> .....	174
4.15 ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 12,259 + 0,548 X_1$ .....	175
4.16 Hasil perhitungan regresi Y atas X <sub>2</sub> .....	176

4.17	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 25,015 + 0,878 X_2$ .....	177
4.18	Perhitungan Regresi Y atas $X_3$ .....	178
4.19	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{Y} = 4,517 + 0,491 X_3$ .....	178
4.20	Perhitungan Regresi $X_3$ atas $X_1$ .....	179
4.21	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 71,697 + 0,735 X_1$ .....	180
4.22	Perhitungan Regresi $X_3$ Atas $X_2$ .....	181
4.23	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 90,343 + 1,157 X_2$ .....	181
4.24	Perhitungan regresi $X_2$ atas $X_1$ .....	182
4.25	ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi $\hat{X}_2 = 20,166 + 0,387 X_1$ .....	183
4.26	Rangkuman Hasil Uji signifikansi dan linieritas Regresi .....	184
4.27	Koefisein Koreasi Antar Variabel .....	186
4.28	Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 1.....	187
4.29	Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 2 .....	188
4.30	Koefisien jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 3 .....	189
4.31	Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Jalur .....	190
4.32	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Langsung .....	198
4.33	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Langsung .....	199

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen uji coba .....	231
Lampiran 2 Hasil uji coba .....	250
Lampiran 3 Instrumen penelitian.....	273
Lampiran 4 Data hasil penelitian.....	287
Lampiran 5 Hasil perhitungan .....	310
Lampiran 6 Perhitungan rata rata item, indikator dan dimensi.....	325
Lampiran 7 Uji prasyarat analisis .....	332
Lampiran 8 Uji hipotesis .....	352
Lampiran 9 Surat surat penelitian .....	368

