

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Keadilan

Teori keadilan yang dikembangkan oleh Veithzal 2005 dalam (Salam, 2014:232) yang mengatakan bahwa puas atau tidaknya seseorang berdasarkan dengan ada atau tidaknya keadilan dalam kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori ini adalah input, keadilan dan ketidakadilan, hasil. Input merupakan faktor yang dapat dianggap mendukung pekerjaan seperti kecakapan, pendidikan, pengalaman, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya berupa sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang seperti gaji atau upah, keuntungan sampingan, status, penghargaan, simbol dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

Teori Keadilan menjelaskan bahwa individu dapat menentukan apakah diperlakukan adil atau tidak dengan membandingkan rasio input yang individu berikan berupa waktu dan sumber daya dan dikaitkan dengan apa yang individu terima seperti gaji dan promosi (Heavyantono, 2018). Jika individu merasa sesuai dengan apa yang sudah diberikan dan hasil yang diterima maka kepuasan kerja akan tercapai.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dapat mengubah nilai dan kebutuhan, memberikan aspirasi serta dapat memberikan motivasi tentang pentingnya hasil kerja (Negara & Adnyani, 2021). Kepemimpinan transformasional memiliki peran kuat dalam mencapai kepuasan kerja (Qarismail & Prayekti, 2020). Pemimpin harus bersikap adil terhadap bawahannya karena dapat mempengaruhi semangat kerja yang akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan teori keadilan yang menjelaskan bahwa keadilan menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang dan atasan harus mampu bertindak adil terhadap bawahannya (Busro, 2018:68).

Budaya organisasi adalah kesepakatan nilai dan norma atau aturan dalam suatu organisasi yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi untuk memberikan arah dan pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja (Budiyanto & Sutisna, 2019). Hal ini sesuai dengan teori keadilan yang menjelaskan bahwa keadaan adil jika sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku (Busro, 2018).

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya yang didapatkan dari usaha sendiri dan juga didukung dari luar dirinya, keadaan kerja, hasil kerja dan pekerjaannya

sendiri (Sinambela, 2016). Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang positif dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja individu (Bagis, 2018). Kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya yang bisa berpengaruh langsung terhadap organisasi (Diansyah, 2018). Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai sikap pegawai yang dapat dipengaruhi dari upah, promosi, partner kerja, dan pekerjaan yang dilakukan pegawai dan menunjukkan apakah kebutuhannya dapat terpenuhi, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai dapat bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Qarismail & Prayekti, 2020).

Kepuasan kerja bersifat individu dan setiap kepuasan kerja berbeda pada setiap individu dengan nilai-nilai yang berlaku pada diri individu, semakin banyak aspek yang sesuai keinginannya maka akan semakin besar kepuasan kerja yang dimiliki serta cenderung lebih kreatif dan inovatif untuk membawa perubahan positif bagi organisasi (Zulkarnaen & Sudarma, 2018). Tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif atau baik dalam bekerja, sebaliknya tingkat kepuasan kerja yang rendah menjelaskan sikap yang negative dalam bekerja (Nurmalaya & Endratno, 2022). Kepuasan kerja dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan bagi pegawainya (Wasistha & Rahyuda, 2018).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dari 6 faktor (Sinambela, 2016:309)

yaitu:

- 1) Faktor Psikologi, berkaitan dengan kejiwaan pegawai seperti minat, sikap dalam bekerja, ketentraman dalam bekerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, berkaitan dengan interaksi sosial pada sesama pegawai, dengan atasannya, ataupun dengan pegawai yang berbeda pada jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor Fisik, berkaitan pada kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai seperti jenis pekerjaan, perlengkapan kerja, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi sehat pegawai, umur, dan yang lainnya.
- ★ 4) Faktor Finansial, berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan yang dirasakan pegawai seperti sistem dan besarnya gaji, promosi, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan yang lainnya.
- 5) Mutu Pengawasan, berkaitan dengan hubungan dan perhatian yang baik antara pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai merasa dirinya terlibat dalam bagian penting dari organisasi.
- 6) Faktor Hubungan Antar Pegawai, berkaitan dengan hubungan antara manager dengan pegawai, kondisi kerja, hubungan sosial

antar pegawai, faktor fisik dan sugesti dari teman satu pekerjaan, serta emosi dan juga situasi kerja.

c. Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dari 5 indikator (Agustini, 2019:64), yaitu:

- 1) Gaji/imbalan, berupa imbalan dari jasa yang diterima oleh karyawan sesuai pada jenis dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.
- 2) Pekerjaan, berkaitan dengan karakteristik seperti apakah pekerjaan itu dirasa menarik, menantang ataupun membosankan.
- 3) Supervisi, berkaitan dengan kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan bimbingan yang diterima dari atasan.
- 4) Promosi, berupa komponen yang dapat mengatur tersediannya kesempatan untuk proses berkembang dalam tugas dan jabatan.
- ★ 5) Rekan kerja, berkaitan dengan apakah rekan-rekan dalam kerja dapat diajak untuk bekerja sama, apakah memiliki sikap tolong menolong, serta apakah mereka memiliki kompetensi yang saling mendukung.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2013) dalam Izzatunnisa, dkk (2021) kepemimpinan transformasional adalah sikap dari pemimpin yang dapat memberikan inspirasi bawahannya untuk kepentingan diri

mereka dan memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya. Menurut Negara & Adnyani (2021) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dapat mengubah nilai dan kebutuhan, memberikan aspirasi serta dapat memberikan motivasi tentang pentingnya hasil kerja. Menurut Wasistha & Rahyuda (2018) kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang dapat memberikan motivasi bawahannya dalam organisasi untuk dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan bawahannya.

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong bawahannya untuk mengambil keputusan, dapat menumbuhkan pemikiran kritis serta pengembangan dan pengetahuan sehingga terbentuk kualitas dukungan, informasi, dan sumber daya dalam organisasi (Hilmawan & Yumhi, 2019). Kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya dan lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan dirinya serta dapat memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan dari bawahannya (Suweko & Dwiantoro, 2020).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010) dalam Lismiaturun (2018) kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat faktor, yaitu pengaruh

ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*Inspirational motivation*), stimulus intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*).

c. Indikator – Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge (2008) dalam Suweko & Dwiantoro (2020) kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari 4 indikator, yaitu:

- 1) Pengaruh Ideal atau kharismatik (*Idealized influence*), yaitu dengan memberikan visi dan tujuan atau misi, dapat menimbulkan rasa bangga, mendapat respek serta kepercayaan.
- 2) Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*), yaitu dengan mengomunikasikan harapan yang tinggi, dengan menggunakan simbol agar usaha dapat fokus, serta mengepresikan tujuan yang penting dengan cara-cara yang sederhana.
- 3) Stimulus intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu dengan menunjukan inteligensi, rasional, serta pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*), dengan menunjukan perhatian terhadap individu, memperlakukan karyawan dengan individual, serta dapat memberikan nasehat.

4. Keadilan Distributif

a. Pengertian Keadilan Distributif

Menurut Mardhatillah (2021) Keadilan distributif adalah salah satu bentuk keadilan organisasi dan merupakan persepsi seseorang terkait dengan distributif kriteria dan sumber daya untuk memutuskan alokasi sumber daya terhadap hasil kerja yang didapatkan. Keadilan distributif adalah perlakuan terhadap individu sesuai dengan jasa-jasa yang sudah diberikannya, semakin besar jasa yang diberikan kepada organisasi maka semakin besar hak yang akan diterima (Busro, 2018:256). Keadilan distributif yang diterima karyawan berdasarkan upah yang didapatkannya dan pekerjaan yang dilakukan untuk organisasi (Bagis, 2018). Keadilan distributif mengacu pada keadilan mulai dari tingkat bawah seperti faktor penggajian, promosi, pelatihan serta pemecatan yang dipengaruhi oleh misi serta perbaikan prosedur. Keadilan distributif yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena dengan keadilan distributif maka pegawai memiliki kesempatan promosi dan dapat meningkatkan gaji (Nugroho & Bisri, 2018).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Distributif

Menurut Greenberg & Baron (2007) dalam Edalmen & Ngadiman (2019) keadilan distributif dapat dipengaruhi pada kepercayaan pegawai bahwa pegawai tersebut telah menerima

imbalan dengan jumlah yang sesuai dan mendapat penghargaan serta kompensasi.

c. Indikator – Indikator Keadilan Distributif

Menurut Niehoff & Moorman (1993) dalam Putra, dkk (2019) keadilan distribtif memiliki beberapa indikator, yaitu:

- 1) Jadwal kerja, diartikan sebagai waktu kerja pegawai yang ditentukan dari perusahaan dan aturannya tertulis.
- 2) Beban kerja, diartikan sebagai bobot pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada pegawainya.
- 3) Penghargaan yang didapatkan, diartikan sebagai pemberian penghargaan atau reward yang diberikan perusahaan kepada pegawai sesuai dengan prestasi yang sudah dicapai agar lebih baik lagi dalam bekerja.
- 4) Tanggung jawab pekerjaan, tanggung jawab diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai dalam bekerja.

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Budiyanto & Sutisna (2019) Budaya organisasi yaitu kesepakatan nilai dan norma atau aturan dalam suatu organisasi yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi untuk memberikan arah dan pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja. Menurut Wahab (2021) Budaya organisasi terbentuk melalui sistem keyakinan, prinsip dan asumsi untuk menjadi pedoman perilaku

yang dapat meningkatkan dan menguatkan dalam memecahkan suatu masalah dalam organisasi. Budaya organisasi bisa diartikan sebagai nilai atau norma yang sudah disepakati bersama dan dapat diikuti oleh anggota dalam organisasi (Pratama, 2020).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2011) dalam Wahab (2021) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- 1) Kepemimpinan, organisasi atau kelompok harus mempunyai pemimpin yang bisa dicontoh dan didengar oleh bawahan.
- 2) Komunikasi, proses dalam berkomunikasi harus dilakukan secara konsisten atau tetap dan rutin sehingga perbedaan budaya yang dibawa individu dengan perbedaan latar belakang akan mengalami integrasi yang sama dengan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi, dengan memberikan daya penggerak dan dapat menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala untuk mencapai kepuasan.

c. Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa indikator (Subhan & Yusuf, 2020), yaitu:

- 1) Inisiatif individu, yaitu adanya keinginan dari diri individu.

- 2) Toleransi terhadap resiko, yaitu untuk mengukur sejauh mana dukungan organisasi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja sehingga pegawai merasa terlindungi saat bekerja.
- 3) Pengarahan, organisasi mengarahkan secara jelas sasaran dan harapan pencapaian organisasi.
- 4) Pola komunikasi, yaitu untuk mengukur sejauh mana komunikasi dua pihak dapat tercipta dengan baik dalam organisasi sehingga apa yang menjadi kendala pegawai dapat tersampaikan ke manajemen dan apa yang menjadi target manajemen dapat tersampaikan ke pegawai.
- 5) Dukungan manajemen, adanya dukungan yang jelas dari manajemen terhadap bawahannya sebagai bentuk dorongan dalam bekerja.
- 6) Kontrol, yaitu untuk mengukur sejauh mana peran manajemen dalam melakukan kontrol terhadap pekerjaan sehingga kinerja pegawai terkontrol dan hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan organisasi.
- 7) Sistem imbalan, organisasi dapat memberikan balas jasa kepada karyawannya atas pekerjaan yang sudah dilakukan dengan imbalan yang sesuai berdasarkan prestasi dan dilakukan secara adil.
- 8) Integrasi, dorongan dalam bekerja secara terkoordinasi atau tersusun.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk membantu penelitian dalam menentukan hipotesis dan kerangka pikiran tentang penelitian yang akan diteliti. Penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Putra, Sarianti, Trinanda (2019) Jurnal Praktik Bisnis Volume 8, Nomor 1 ISSN: 2302-9242 (Print) ISSN: 2597-4998 (Online)	Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Keadilan Distributif Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Budiyanto, Sutisna (2019) Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis Volume 7, Nomor 1 ISSN: 2337-6112	Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Zulkarnaen, Sudarma (2018) E – Jurnal Manajemen Unud Volume 7, Nomor 1 ISSN: 2302-8912	Variabel Bebas: X1:Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Kompensasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.	Negara, Adnyani (2021) E – Jurnal Manajemen Volume 10, Nomor 1 ISSN: 2302-8912	Variabel Bebas: X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi X3: Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Program keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Wasistha, Rahyuda (2018) E – Jurnal Manajemen Unud Volume 7, Nomor 12 ISSN: 2302-8912	Variabel Bebas: X1: Kompensasi X2: Gaya Kepemimpinan Transformasional X3: Lingkungan Kerja Fisik Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6.	Suryani (2018) Jurnal Semarak Volume 1, Nomor 2 ISSN: 2615-6849 e-ISSN: 2622-3686	Variabel Bebas: X1: Gaya Kepemimpinan Transaksional X2: Gaya Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
7.	Prasetyaningtyas, Raharjo, Afrianty (2020) Jurnal Ekonomi dan Bisnis	Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>.

	Volume 23, Nomor 2 ISSN: 1979-6471 e-ISSN: 2528-0147	Variabel Terikat: Y1: <i>Knowledge Sharing</i> Y2: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>. 4. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
8.	Qarismail, Prayekti (2020) Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 16, Nomor 2 ISSN: 1411-9366	Variabel Bebas: X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
9.	Wahyuningsih, Sudibjo (2022) Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 5, Nomor 2 p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502	Variabel Bebas: X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Lingkungan Kerja Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
10.	Yosier, Riadi, Za (2019) Jurnal Manajemen Volume 11, Nomor 2 p-ISSN: 0285-6911 e-ISSN: 2528-1518	Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: <i>Leader Member Exchange</i> X3: <i>Self Efficacy</i> Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan

			<p>terhadap kepuasan kerja.</p> <p>3. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
11.	<p>Diansyah (2018) Media Ekonomi dan Manajemen Volume 33, Nomor 1 p-ISSN: 0854-1442 e-ISSN: 2503-446x</p>	<p>Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Kompensasi</p> <p>Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja</p> <p>M: Komitmen Organisasi</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
12.	<p>Sylvani, Jufri, Qodriah (2020) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 7, Nomor 1 p-ISSN: 2503-4413 e-ISSN: 2654-5837</p>	<p>Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Mediasi: M: Keadilan Organisasi</p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p> <p>2. Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p> <p>3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keadilan organisasi.</p> <p>4. Keadilan organisasi berpengaruh sebagai mediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 5. Keadilan organisasi mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. 6. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dimediasi keadilan organisasi berpengaruh positif.
13.	Widodo (2018) Jurnal Ekobis Dewantara Volume 1, Nomor 7 ISSN: 2656-4149	<p>Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Kompensasi X3: Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 4. Secara simultan kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
14.	Deddy (2022) Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan Volume 11, Nomor 1 p-ISSN: 2252-8636 e-ISSN: 2685-9424	<p>Variabel Bebas: X1: Kompensasi</p> <p>Variabel Terikat: Y: Kinerja Pegawai</p> <p>Variabel Mediasi: M: Kepuasan Kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja tidak berpengaruh

			signifikan terhadap kinerja pegawai.
15.	Ganto (2019) Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 26, Nomor 1 p-ISSN: 1412-8152 e-ISSN: 2580-1007	Variabel Bebas: X1: Keadilan Distributif X2: Keadilan Prosedural Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
16.	Heavyantono (2018) Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Volume 4, Nomor 1 p-ISSN: 2302-2698 e-ISSN: 2503-2887	Variabel Bebas: X1: Keadilan Distributif X2: Keadilan Prosedural Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
17.	Rochman, Utari, Hartati (2019) Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik Volume 2, Nomor 2 ISSN: 2612-2142	Variabel Bebas: X1: Sikap Kerja X2: Keadilan Distributif X3: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> Sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
18.	Nugroho, Bisri (2018) Indonesian Economics Business and Management Research Volume 1, Nomor 1 ISSN: 2656-9663	Variabel Bebas: X1: Keadilan Distributif X2: Keadilan Prosedural X3: Keadilan Interaksional Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
19.	Mardhatillah (2021)	Variabel Bebas: X1: Keadilan Diatributif	1. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan

	Journal of Community Empowerment Volume 3, Nomor 1 e-ISSN: 2745-875X	X2: Keadilan Prosedural X3: Keadilan Interaksional Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	terhadap kepuasan kerja. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
20.	Maspaitella, Tri, Siswanto, Santoso, Bakhtiar (2018) Seminar Nasional IENACO ISSN: 2337-4349	Variabel Bebas: X1: Keadilan Distributif Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
21.	Pratama, Wahjusaputri, Wibowo (2020) Jurnal Riset Manajemen Volume 7, Nomor 1 p-ISSN: 2355-9381 e-ISSN: 2624-9381	Variabel Bebas: X1: Disiplin Kerja X2: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
22.	Suparta, Ardana (2019) E-Jurnal Manajemen Volume 8, Nomor 6 ISSN: 2302-8912	Variabel Bebas: X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
23.	Subhan, Yusuf (2020) Jurnal Manajemen Volume 6, Nomor 1 p-ISSN: 2512-4434 e-ISSN: 2686-259x	Variabel Bebas: X1: Disiplin Kerja X2: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
24.	Agustini, Putra, Dumenta (2018) Niagawan	Variabel Bebas: X1: Lingkungan Kerja Fisik	1. Lingkungan kerja fisik berpengaruh

	Volume 7, Nomor 1 p-ISSN: 2301-7775 e-ISSN: 2579-8014	X2: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
25.	Sholikhah, Simanjuntak, Parimita (2018) Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia Volume 9, Nomor 2 e-ISSN: 2301-8313	Variabel Bebas: X1: Pengembangan Karir X2: Motivasi X3: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y: Kepuasan Kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
26.	Andi, Sudarno, Nyoto (2019) Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis Volume 4, Nomor 1 ISSN: 2527-8223	Variabel Bebas: X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi Kerja X3: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Y1: Kepuasan Kerja Y2: Kinerja	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadapkepuasan kerja. 3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadapkepuasan kerja. 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 6. Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja.
27.	Hamsal (2021)	Variabel Bebas:	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif

	Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi Volume 2, Nomor 1 ISSN: 2745-4614	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Komitmen Organisasi X3: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Y1: Kepuasan Kerja Y2: Kinerja	terhadap kepuasan kerja. 2. Komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
28.	Kishen, Syah, Anindita (2020) <i>Journal of Multidisciplinary Academic</i> Volume 4, Nomor 1 ISSN: 2541-0369 e-ISSN: 2613-988x	Variabel Bebas: X1: Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional) Variabel Terikat: Y1: Job Satisfaction (Kepuasan Kerja) Y2: <i>Job Performance</i> (Kinerja)	1. Transformational leadership positively influences employee job satisfaction (Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja). 2. <i>Job satisfaction significantly affects job performance</i> (kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja). 3. <i>Transformational leadership positively influences job performance</i> (kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kinerja).
29.	Lambert et al (2018) <i>The Social Science Journal</i> Volume 57, Nomor 4	Variabel Bebas: X1: Keadilan Distributif X2: Keadilan Prosedural Variabel Terikat: Y1: Kepuasan Kerja Y2: Komitmen Organisasi	1. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Keadilan distributif berpengaruh positif

			<p>dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>4. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>
30.	<p>Janicijevic, Nikcevic, Vasic (2018) <i>Economic Annals</i> Volume L8, Nomor 219 ISSN: 0013-3264</p>	<p>Variabel Bebas: X1: Organizational Culture (Budaya Organisasi)</p> <p>Variabel Terikat: Y: Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)</p>	<p>1. Organizational culture significant influences on job satisfaction (Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja).</p>

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pemaparan teoritis yang telah dijelaskan diatas, yaitu terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas atau yang mempengaruhi yaitu variabel kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, dan budaya organisasi. sedangkan variabel terikat atau yang dipengaruhi adalah kepuasan kerja.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional mempunyai peran kuat dalam mencapai kepuasan kerja (Qarismail & Prayekti, 2020). Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Satriawan & Ardana, 2019). Adanya dukungan dan perhatian dari pemimpin dapat akan memudahkan

pegawai melakukan pekerjaan karena akan lebih semangat dalam bekerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Negara & Adnyani (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional dapat meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Zulkarnaen & Sudarma (2018) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan Wahyuningsih & Sudibjo (2022) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional yang baik dapat menciptakan rasa puas seorang pegawai yang nantinya dapat dalam membantu peningkatan produktivitas kerja.

2. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena dengan keadilan distributif maka pegawai memiliki kesempatan promosi dan dapat meningkatkan gaji (Nugroho & Bisri, 2018). Keadilan distributif dalam perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai (Rochman, dkk (2019)). Organisasi memberikan

penghargaan terhadap pegawainya berdasarkan persamaan tanpa membeda-bedakan suku, ras, atau agama maka akan tercapainya kepuasan kerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ganto (2019) yang membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika organisasi mempresepikan keadilan dalam pendistribusian hasil-hasil sumber daya dengan kontribusi yang mereka berikan maka kepuasan kerja akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Mardatillah (2021) juga membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Nugroho & Bisri (2018) juga membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Manajemen perlu melakukan promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi untuk meningkatkan kepuasan pegawai. ★

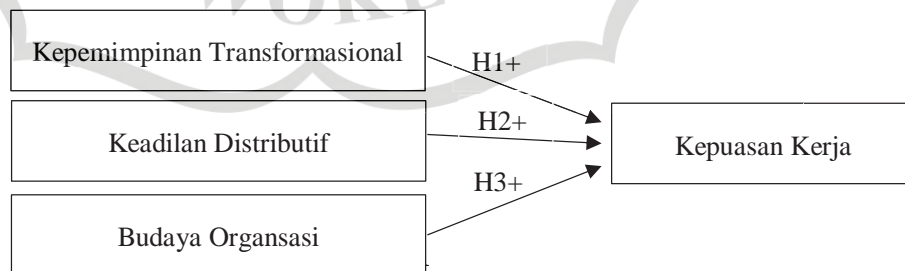
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi terbentuk melalui sistem keyakinan, prinsip dan asumsi untuk menjadi pedoman perilaku yang dapat meningkatkan dan menguatkan dalam memecahkan suatu masalah dalam organisasi dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Wahab, 2021). Budaya organisasi dapat menciptakan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Subhan & Yusuf, 2020). Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat

menciptakan kepuasan kerja pegawai yang akan membuat pegawai merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2020) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Manajemen harus memperkuat budaya organisasi untuk menjadi lebih baik untuk mencapai kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Budiyanto & Sutrisna (2019) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Memperbaiki budaya organisasi yang ada dapat meningkatnya kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Solihkhah (2018) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perusahaan harus menyediakan eraturan yang dapat membimbing perilaku pegawai berdasarkan nilai-nilai yang berlaku pada perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Adapun Kerangka pemikiran dari hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

————— : Secara parsial

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian dimana rumusan masalah sudah dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban belum didasarkan pada fakta empiris namun hanya berdasarkan dari teori yang relevan (Handani, dkk (2020)).

Berdasarkan kerangka konsep penelitian dan pokok permasalahan maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja.

H2: keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja,

H3: budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.