

## **GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, Keadilan ORGANISASI, DAN REAKSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Glenda Avilla**

Universitas Trisakti

[drg.glendaavilla@gmail.com](mailto:drg.glendaavilla@gmail.com)

### **Abstract**

*The background of this study is to analyze the effect of transformational leadership and organizational justice on employee performance through employee reaction. The purpose of this study is to examine the influence of transformational leadership and organizational justice to employee performance through employee reaction in Trisakti Dental Hospital. The design of this research is hypothesis testing using primary data obtained by distributing 200 questionnaires to employees of Trisakti Dental Hospital. The analytical method used is Structure Equation Model (SEM). The result of this research concludes that there is no significant and negative relation between transformational leadership and employee reaction. There is a significant and positive relation between organizational justice and employee reactions. There is a significant and positive relation between employee reactions and employee performance.*

**Keywords:** *transformational leadership; organization justice; employee reaction; and employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Persaingan antara industri jasa, khususnya sektor rumah sakit bukanlah hal yang baru. Terbatasnya jangkauan layanan kesehatan untuk masyarakat menyebabkan bertambah banyaknya jumlah rumah sakit di berbagai tempat, dengan maksud agar masyarakat mendapatkan layanan kesehatan yang lebih luas. Ditambah lagi dengan keadaan masyarakat sekarang yang semakin selektif dalam memenuhi kebutuhan kesehatan mereka. Hal ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan antara rumah sakit yang ada dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan persaingan yang semakin ketat, rumah sakit dituntut untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang memenuhi standar pelayanan yang optimal yaitu dengan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, dalam hal ini para karyawan yang bekerja di rumah sakit. Dalam rumah sakit, peranan pimpinan dalam menjalankan tugasnya sangat penting untuk dapat mendorong dan mengarahkan para karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan kepada para pasien. Hal yang dapat dianggap

penting dalam memimpin adalah dengan penerapan gaya kepemimpinan (Pradifta & Sudibia, 2014).

Gaya kepemimpinan dibutuhkan oleh seorang pimpinan dalam mengarahkan para karyawannya untuk menjalankan rumah sakit agar mencapai tujuan yang diharapkan. Pimpinan rumah sakit yang memperlakukan para karyawannya dengan perlakuan yang sama dapat membuat karyawan termotivasi dan terinspirasi dalam bekerja, dimana karyawan akan semakin memiliki semangat kerja dan komitmen terhadap rumah sakit tersebut. Semua itu menurut Yulianti & Wuryanti (2015), bila rumah sakit melakukan hal-hal tersebut, maka karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Apabila gaya kepemimpinan diterapkan dan keadilan organisasi dijalankan, maka akan memberikan reaksi atau komentar dari para karyawan akan keefektifan dari gaya tersebut dan prinsip keadilan. Salah satu gaya menurut Yulianti & Wuryanti (2015), dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam peningkatan motivasi dan komitmen kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Rumah sakit gigi dan mulut Trisakti adalah rumah sakit gigi dan mulut pendidikan yang merupakan sarana pendidikan, penelitian, dan pelayanan kesehatan gigi dan mulut unggulan bagi masyarakat. Gaya kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi sangat dibutuhkan di rumah sakit gigi dan mulut Trisakti. Dengan adanya pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi, maka dapat menciptakan tingginya motivasi kerja karyawan dan tercapainya tujuan dari rumah sakit gigi dan mulut Trisakti tersebut, sehingga akan meningkatkan relasi yang baik antar karyawan maupun antara atasan dengan bawahan. Hal ini dapat mendorong karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja, sehingga kinerja rumah sakit gigi dan mulut Trisakti meningkat, yaitu menurunnya keluhan pasien dan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Karyawan dengan kinerja yang baik, akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang baik pula.

Penelitian-penelitian terdahulu belum pernah dilakukan di rumah sakit gigi dan mulut. Untuk itu peneliti ingin mengetahui apakah pengaruh serupa juga akan sama bila diterapkan di rumah sakit gigi dan mulut. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi, maka reaksi karyawan di rumah sakit gigi dan mulut Trisakti akan baik. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal, sehingga karyawan yang berkecimpung pada industri kesehatan perlu meningkatkan kompetensinya, yang akan memungkinkan organisasinya bertahan ditengah persaingan sesama organisasi jasa kesehatan.

Dengan demikian kajian ini bermaksud untuk 1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap reaksi karyawan, 2) menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap reaksi karyawan, dan 3) menganalisis pengaruh reaksi karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya kepemimpinan transformasional**

Sesuai dengan pendapat Robbins & Judge (2015), dinyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka

mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Zahra (2015) dengan merujuk berbagai pandangan pakar manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup organisasi. Kepemimpinan adalah sebagai proses seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan dari suatu organisasi.

Zahra (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga model, yaitu: 1) gaya kepemimpinan transaksional, 2) gaya kepemimpinan transformasional, dan 3) gaya kepemimpinan Laissez-fire. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya.

Menurut Widjaja, Charista, & Josephine (2015), gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang menghasilkan peningkatan motivasi dan komitmen dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Goeyanto (2012), peran gaya kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi karyawan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan 1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, 2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan 3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pimpinan dan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi menurut Pradana (2013), yaitu 1) *idealized influence*, yang ditandai dengan kuatnya visi dan misi yang menimbulkan rasa hormat, membuat karyawan menjadi lebih optimis, dan menekankan pentingnya tujuan, serta pimpinan akan membuat karyawan memiliki rasa percaya diri, 2) *inspirational motivation*, mencakup kapasitas seorang pimpinan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan bagi karyawannya, dimana pimpinan menyampaikan tujuan yang jelas dan memberikan contoh yang baik bagi karyawannya, 3) *intellectual stimulation*, merupakan kemampuan pimpinan untuk menghilangkan rasa enggan yang dimiliki karyawan dalam memberikan ide-ide, mendorong karyawan lebih kreatif dan membuat karyawan berfikir dalam menyelesaikan masalah yang ada, dan 4) *individual consideration*, perhatian yang diberikan pimpinan seperti memberikan bimbingan kepada karyawan, dengan memberikan perhatian personal dan memberikan perhatian khusus agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya. Hasil penelitian Susanto (2015) yang menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi pemberdayaan karyawan dan *organizational citizenship behaviour*.

### **Keadilan organisasi**

Ketidakadilan organisasi banyak sekali terjadi, demikian dinyatakan oleh Hidayat (2015). Sebagai contoh, para karyawan yang merasakan bahwa jumlah pesangon yang akan mereka terima adalah terlalu sedikit, sehingga ketidakadilan tersebut telah mengakibatkan konflik antara karyawan dengan pimpinan. Dengan mengutip pendapat Ihdaryanti & Panggabean (2014); Hidayat (2015) mengungkapkan kembali bahwa keadilan organisasi pada hakikatnya adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa perilaku keorganisasian.

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil (tidak adil) mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya (rendahnya) keadilan prosedural menurut bawahan (Archandar, 2010). Keadilan interaksional merupakan konsep keadilan yang menitikberatkan pada persepsi dari individu terhadap kualitas yang dirasakan berdasarkan pengalaman yang dirasakan dari perlakuan yang diberikan ketika perusahaan mengimplementasikan prosedur kerja mereka. Persepsi dari keseimbangan interaksi oleh konsumen timbul secara bertahap dari waktu ke waktu dan tidak dipengaruhi oleh keinginan individu. Keadilan distributif pada awalnya dikenal sebagai teori keadilan (*Equity Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan *outcomes* yang ia terima dengan *input* yang ia berikan dan kemudian membandingkannya dengan *outcomes* dan *input* dari yang dijadikan pembanding. Komitmen afektif dikembangkan terutama dari pengalaman kerja yang positif, seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi, dan berhubungan dengan hasil yang diinginkan, seperti tingkat yang lebih tinggi dari perilaku warga organisasi, dan tingkat yang lebih rendah dari perilaku penarikan seperti absensi dan keterlambatan (Ihdaryanti & Panggabean, 2014).

Yasadiputra & Putra (2014), memaparkan keadilan organisasi sebagai situasi yang mengacu pada adanya keterbukaan dan transparansi dalam suatu organisasi yang dilakukan pimpinan terhadap karyawannya. Sementara Syah (2015) berpendapat bahwa yang menyebabkan karyawan sangat memperhatikan perlakuan yang adil dari tempat mereka bekerja antara lain; 1) mencari keuntungan jangka panjang, yaitu karyawan dapat memprediksi dan mengontrol keuntungan atau kompensasi yang didapat sepanjang ia bekerja di perusahaan tersebut, 2) pertimbangan sosial, yaitu setiap manusia dalam hal ini karyawan sudah secara alamiah ingin diterima dan juga dinilai baik oleh kelompok atau orang yang berpengaruh disekitarnya, sebaliknya tidak ingin diperlakukan tidak pantas atau dilukai oleh kelompok atau orang yang berpengaruh disekitarnya, dan 3) pertimbangan etis, yaitu setiap

manusia sangat penting diperlakukan adil karena mereka percaya secara moral pentingnya memperlakukan orang lain dengan pantas atau etis.

Selanjutnya Moria & Sunjoyo (2010) berpendapat keadilan organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu 1) keadilan prosedural, sebagai keadilan dalam suatu prosedur saat keputusan dibuat atau saat ditentukannya hasil keputusan, dimana karyawan tidak hanya memberikan reaksi terhadap hasil yang mereka dapatkan namun juga bagaimana cara mendapatkan hasil tersebut, 2) keadilan interaksional, merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan, apakah mereka diperlakukan dengan adil oleh pimpinannya, berhubungan dengan relasi karyawan kepada pimpinannya dimana pimpinan menyampaikan segala sesuatu dengan sopan, dan 3) keadilan distributif, menjelaskan mengenai hasil yang didapat, dimana karyawan akan diberikan penghargaan sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan untuk organisasi.

### **Reaksi karyawan**

Reaksi karyawan dalam suatu organisasi dikategorikan dalam dua dimensi yaitu motivasi kerja dan komitmen organisasi (Djawa & Edgardus, 2014). Motivasi kerja digambarkan sebagai suatu keadaan yang dapat menggerakkan karyawan untuk bersikap dengan cara tertentu yang dibagi menjadi dua, yaitu 1) motivasi intrinsik, adalah motivasi yang datang dari dalam diri karyawan yang digunakan dalam bekerja agar pekerjaan tersebut menjadi menyenangkan dan memuaskan, dimana berkaitan dengan faktor yang berasal dari dalam seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang, dan 2) motivasi ekstrinsik, adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti lingkungan organisasi yaitu kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kondisi kerja, gaji dan tunjangan yang disebut sebagai kompensasi.

Djawa & Edgardus (2014) memaparkan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang dimiliki karyawan dimana karyawan merasa adanya keterikatan diri dengan organisasi tersebut. Komitmen organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu 1) komitmen afektif, merupakan komitmen yang dimiliki karyawan yang disebabkan karena adanya ikatan emosional, identifikasi dan keterlibatannya pada organisasi dimana karyawan mau bekerja bukan karena pertimbangan ekonomi namun karena keinginannya sendiri, 2) komitmen berkesinambungan, merupakan komitmen yang dimiliki karyawan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya karena atas dasar kebutuhan, dan 3) komitmen normatif, merupakan komitmen yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja di sebuah organisasi karena adanya suatu keharusan atau kewajiban moral.

### **Kinerja karyawan**

Dessler (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar. Kinerja merupakan pencapaian tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan suatu standar. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam

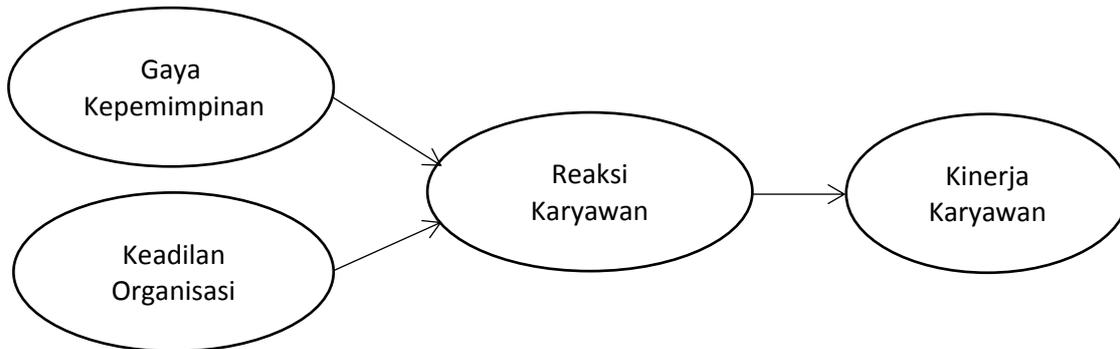
melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Kinerja secara manajemen dapat dilihat sebagai penilaian kemampuan setiap individu dan kolektif individu pada suatu perusahaan atau organisasi untuk menjalankan fungsi dan perannya dalam aktivitas sehari-hari perusahaan. Dengan adanya kinerja, motivasi organisasi akan dirangsang ke arah pencapaian visi/ misi perusahaan. Manajemen perusahaan melalui kinerja memungkinkan untuk mengelola operasional perusahaan secara efektif dan efisien. Disamping itu, membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan operasionalisasi kegiatan perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan perusahaan, terakhir yang tidak kalah penting adalah menyediakan umpan balik dan menyediakan dasar bagi implementasi sistem merit.

Pradana (2013) menjelaskan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, dimana sebelumnya organisasi telah menentukan pekerjaan mereka masing-masing. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat bagi manajemen yang berbasis kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk mengetahui sukses atau tidaknya suatu organisasi. Penilaian ini termasuk didalamnya yaitu informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Metode-metode yang digunakan untuk penilaian kinerja, yaitu 1) metode penilaian kategori, yaitu meminta manajer memberi nilai untuk tingkatan-tingkatan kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja dengan menggunakan skala penilaian grafik dan *checklist*, 2) metode perbandingan, yaitu menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain yang mencakup pemberian peringkat, perbandingan berpasangan, atau distribusi yang normal, 3) distribusi naratif, yaitu para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis yang lebih mendeskripsikan tindakan karyawan dari pada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya, dan 4) metode tujuan atau perilaku, merupakan pendekatan yang cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya yang mencakup pendekatan penilaian perilaku dan menyusun skala perilaku (Sandy, 2012).

Ihdaryanti & Panggabean (2014), dalam hasil penelitian dengan berbagai variabel lain yang dikaitkan dengan kinerja karyawan mengemukakan bahwa pengembang sistem manajerial (khususnya manajer sumber daya manusia) agar lebih memperhatikan *high performance work practice, job satisfaction, organizational commitment*, dan *job performance* sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Manajer sumber daya manusia perlu memperhatikan hubungan setiap variabel-variabel tersebut guna meningkatkan kinerja para karyawan sebagai kunci kemajuan dan kesuksesan bank, yaitu 1) HPWPs (khususnya *training* dan *supportive management*) memengaruhi atau memiliki hubungan positif terhadap *job satisfaction*, 2) HPWPs (*training, supportive management, dan servant leadership*) tidak memengaruhi atau mempunyai hubungan positif terhadap *organizational commitment*, 3) *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*, 4) *job satisfaction* memberikan pengaruh positif terhadap *job performance*, dan 5) *organizational commitment* memengaruhi atau memiliki hubungan positif terhadap *job performance*.

Sehingga rerangka konseptual yang disajikan dalam Gambar 1 merupakan proposisi gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap reaksi karyawan. Model teoritis klasik memang telah teruji bahwa gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun proposisi kedua variabel tersebut akan lebih besar kontribusinya bila memperhitungkan reaksi karyawan.



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

### **Pengembangan Hipotesis**

Gaya kepemimpinan transformasional sebagai proses yang menghasilkan peningkatan motivasi dan komitmen dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tentu saja berpengaruh ke berbagai arah antara pimpinan dan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kuatnya visi dan misi yang menimbulkan rasa hormat, membuat karyawan menjadi lebih optimis, dan menekankan pentingnya tujuan, serta pimpinan akan membuat karyawan memiliki rasa percaya diri, menjadi panutan bagi karyawannya, memberikan ide-ide, mendorong karyawan lebih kreatif dan membuat karyawan berfikir dalam menyelesaikan masalah yang ada, perhatian personal dan memberikan perhatian khusus agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya (Widjaja, Charista, & Josephine, 2015; Goeyanto, 2012; Pradana, 2013). Sehingga rumusan hipotesis pertama berbunyi:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap reaksi karyawan.

Keadilan organisasi menuntut adanya keterbukaan dan transparansi pimpinan terhadap karyawannya dari perlakuan yang adil dan etis. Keadilan organisasi secara prosedural, interaksional, dan distributif tentu saja akan memengaruhi terhadap reaksi karyawan (Yasadiputra & Putra, 2014; Moria & Sunjoyo, 2010; Syah, 2015). Sehingga rumusan hipotesis kedua berbunyi:

H2: Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap reaksi karyawan.

Reaksi karyawan berkaitan dengan prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang, kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kondisi kerja, gaji, dan tunjangan tentu

saja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi. Yang tentu saja berdampak terhadap kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja sebagai alat manajemen untuk melakukan penilaian sukses atau tidaknya seseorang, bagian (divisi) atau keseluruhan organisasi. Kombinasi gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi dalam ranah empiris akan menentukan reaksi karyawan. Gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi tidak dapat diragukan lagi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun reaksi karyawan tentunya tetap harus diperhitungkan (Djawa & Edgardus, 2014; Pradana, 2013; Sandy, 2012). Sehingga rumusan hipotesis ketiga berbunyi:

H3: Reaksi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Unit analisis pada penelitian ini adalah rumah sakit gigi dan mulut Universitas Trisakti. Sedangkan unit observasi penelitian ini adalah karyawan bagian medis dan non medis yang berjumlah 200.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti dengan cara penyebaran kuesioner untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian (Augustine & Kristaung, 2013). Penyebaran kuesioner untuk seluruh responden, dimana data yang dikumpulkan pada 1 November – 30 November 2016. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert*-lima poin dengan susunan interval skala yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Metode sampel adalah *non-probability sampling*, yaitu suatu prosedur subjektif yang dalam hal ini kerangka sampelnya tidak tersedia, sampel yang diambil tidak secara acak dan mempunyai kriteria tertentu. Dalam hal ini probabilitas pemilihan elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan disebabkan setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Penarikan sampel ini dilakukan berdasarkan pertimbangan yang merupakan bentuk penarikan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu (Hair *et al.*, 2010).

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Dasar pengambilan keputusan uji hipotesis adalah dengan membandingkan besarnya *p-value* dengan *level of significant* sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika *p-value*  $\leq 0,05$  maka hipotesis didukung; dan jika *p-value*  $> 0,05$  maka hipotesis tidak didukung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai *p-value*  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,91. Ini berarti hipotesis pertama tidak didukung. Nilai *standardized regression weights* ( $\beta$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,04 yang berarti benar tidak adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap reaksi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan tidak menciptakan reaksi karyawan yang positif, atau dengan kata lain tidak dapat mendorong dan mengarahkan para

karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan dan tidak dapat mengarahkan para karyawannya untuk menjalankan organisasi agar mencapai tujuan yang diharapkan (Tabel 1).

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Hipotesis	$\beta$	p-value	Kesimpulan
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap reaksi karyawan	0,04	0,91	Tidak didukung
H2	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap reaksi karyawan	0,83	0,02	Didukung
H3	Reaksi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	0,81	0,00	Didukung

Sumber: Hasil olah data (2016)

Dengan demikian, karyawan merasa pimpinan belum mampu memahami apa saja yang dibutuhkan oleh mereka, belum bisa memberikan perhatian kepada mereka, dan karyawan juga merasa bahwa pimpinan belum bertindak sebagai pelatih dalam membimbing karyawan untuk meraih prestasi, sehingga karyawan tidak terdorong dan tidak termotivasi.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai *p-value* < 0,05 yaitu sebesar 0,02. Ini berarti hipotesis kedua didukung. Nilai *standardized regression weights* ( $\beta$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,83 yang berarti benar adanya pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap reaksi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya keadilan organisasi yang diterapkan oleh pimpinan organisasi, maka reaksi karyawan menjadi semakin positif, dimana akan meningkatkan relasi yang baik antar karyawan maupun antara atasan dengan bawahan sehingga karyawan akan termotivasi dan menumbuhkan inspirasi yang dapat mendorong karyawan menjadi semakin semangat dalam bekerja dan mereka menjadi komit terhadap organisasi. Karyawan yang merasa sudah diperlakukan dengan adil oleh pimpinannya, baik itu dari apa yang mereka terima atas hasil kerja mereka, maupun perlakuan yang mereka dapatkan akan menumbuhkan rasa komitmen dalam diri karyawan dimana karyawan merasa tidak salah pilih tempat bekerja dan karyawan enggan untuk pindah ke organisasi lain.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai *p-value* < 0,05 yaitu sebesar 0,00. Ini berarti hipotesis ketiga didukung. Nilai *standardized regression weights* ( $\beta$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,81 yang berarti benar adanya pengaruh positif antara reaksi karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik reaksi karyawan yang terbentuk, maka kinerja karyawan yang dihasilkan juga akan semakin baik dan optimal, sehingga karyawan yang kompetensinya tinggi akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang terbaik dalam menghadapi pelanggan. Karyawan yang telah memiliki komitmen kuat, akan enggan untuk pindah ke organisasi lain. Hal ini dikarenakan motivasi kerja dan komitmen organisasi yang tercipta didalam diri karyawan akan menguatkan dirinya sendiri dimana karyawan akan lebih semangat dalam bekerja dan situasi lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak pada lebih mudahnya pencapaian kinerja, sehingga kinerja organisasi yang menjadi ujung tombak organisasi akan memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan.

## **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap reaksi karyawan, terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap reaksi karyawan, dan terdapat pengaruh reaksi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan di organisasi merasa pimpinan belum mampu memahami apa saja yang dibutuhkan oleh mereka, belum bisa memberikan perhatian kepada mereka, dan karyawan juga merasa bahwa pimpinan belum bertindak sebagai pelatih dalam membimbing karyawan untuk meraih prestasi, sehingga karyawan tidak terdorong dan tidak termotivasi, namun pimpinan rumah sakit gigi dan mulut Trisakti sudah memperlakukan karyawannya dengan adil, baik itu dari apa yang mereka terima atas hasil kerja mereka, maupun perlakuan yang mereka dapatkan didalam rumah sakit gigi dan mulut Trisakti sehingga menumbuhkan reaksi karyawan yang baik, yaitu rasa komitmen sehingga karyawan merasa tidak salah pilih tempat bekerja dan karyawan enggan untuk pindah bekerja di rumah sakit lain.

Terciptanya komitmen dan motivasi yang terbentuk akan menguatkan diri karyawan itu sendiri, dimana akan menumbuhkan semangat dalam bekerja dan dengan adanya situasi lingkungan kerja yang mendukung maka pencapaian kinerja akan lebih mudah sehingga setiap pasien akan menerima pelayanan yang terbaik, keluhan pasien akan berkurang, dan pasien akan terpuaskan.

## **IMPLIKASI**

Gaya kepemimpinan transformasional disarankan untuk diterapkan karena dapat meningkatkan kemampuan pimpinan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan, membuat karyawan lebih percaya diri, menciptakan kreativitas, dan membantu karyawan mengembangkan kemampuannya. Sementara untuk keadilan organisasi disarankan; meningkatkan rasa keadilan karyawan terhadap rumah sakit, dengan cara meningkatkan perlakuan pimpinan dalam berperilaku adil terhadap karyawan-karyawannya. Demikian pula halnya untuk reaksi karyawan disarankan; meningkatkan reaksi karyawan, dengan cara meningkatkan perhatian pimpinan dalam memotivasi karyawan. Pada akhirnya, kinerja karyawan disarankan; performa sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan dan memberikan laporan setiap bulannya agar dapat dilakukan penataan dengan baik.

## **KETERBATASAN DAN SARAN**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti rumah sakit lainnya, seperti rumah sakit umum, rumah sakit bersalin dan anak, dan lain-lain. Selain itu, untuk melakukan penelitian bukan pada industri jasa perumahsakitian saja, tetapi juga pada industri jasa lainnya seperti restoran, hotel, bank, dan pendidikan dan diharapkan untuk meneliti variabel *employee engagement* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Ramadhan & Sembiring, 2014).

## DAFTAR PUSTAKA

- Archandar, T. A. (2010). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pekerjaan Pada Karyawan Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 3(Edisi Khusus), 27-52.
- Augustine, Y., & Kristaung, R. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management*. 14th Edition. USA: Pearson.
- Djawa, M., & Edgardus, M. (2014) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Para Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Statistik (Bappedas) Di Kabupaten Nagekeo. *Jurnal Magister Manajemen*, pp. 1-26.
- Goeyanto, F. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 1-2.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. Prentice Hall International. Inc.
- Hidayat, D. P. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(2), 1-26.
- Ihdaryanti, M. A., & Panggabean, M. S. (2014). Pengaruh *High Performance Work Practice* (HPWP) terhadap *Job Performance* Pada *Frontliner Bank*, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 7(2), 247-272.
- Moria, R., & Sunjoyo. (2010). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen*, 10, 11-13.
- Pradana, M. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 3-5.
- Pradifta, N. B., & Sudibia, G. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Aerowisata Sanur Beach Hotel). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 2534-2537.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sandy, F. B. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Retrieved December 10, 2016 from <https://billysandy.wordpress.com/2012/06/01/pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-kinerja-karyawan/>

- Susanto, E. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Pemberdayaan Karyawan Dari Beberapa Fakultas di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 95-112.
- Syah, M. A. (2015). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Organizational Commitment. *Unpad Open Repository*, 4-14.
- Widjaja, D. C., Charista, C., & Josephine. (2015). Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement di D'season Hotel Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(2), 150-167.
- Yasadiputra, K. A., & Putra, M.S. (2014). Pengaruh Organizational Justice Serta Job Insecurity Terhadap Job Satisfaction Pegawai Kontrak pada PT. Wico Interna Singaraja Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8, 55-56.
- Yulianti & Wuryanti. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Kepercayaan terhadap Pimpinan dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)*, 2(1), 282-300.
- Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepercayaan Pada Sektor Perbankan, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 145-162.