



Postgraduate Bosowa University Publishing (PBUP)

Indonesian Journal of Business and Management

e-ISSN: 2460-3767 p-ISSN: 2656-6885

<https://postgraduate.universitaspbosowa.ac.id/index.php/jbm>



MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ADA PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILANINTERAKSIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF PT HASJRAT ABADI KOTAMOBAGU

Moderation of Transformational Leadership on the Effect of Procedural Justice and Interactional Justice on Affective Commitment of PT Hasjrat Abadi Kotamobagu

Kurnia Febrianto Mokoginta^{1*}, Seri Suriani², Muh. Yusuf Saleh²

¹Magister Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bosowa

²Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bosowa

*Email: kurniamokoginta@gmail.com

Diterima: 22 Agustus 2024/Disetujui: 30 Desember 2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen afektif karyawan di PT Hasjrat Abadi Kotamobagu, serta peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 57 responden dari total karyawan perusahaan dan mengumpulkan data melalui kuisioner, wawancara, studi kepustakaan, dan observasi. Analisis data hasil penelitian dalam bentuk statistik menggunakan aplikasi SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, dengan perbedaan rata-rata yang signifikan dan nilai signifikansi (Sig.) yang sangat rendah (0,000). Selain itu, kepemimpinan transformasional mampu memoderasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen afektif, dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan pengaruh sebesar 88,1% dan hasil uji t yang menunjukkan perbedaan signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui penerapan keadilan interaksional dan keadilan prosedural, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan menguntungkan bagi PT Hasjrat Abadi Kotamobagu.

Kata Kunci: Moderasi Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Komitmen Afektif

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of procedural justice and interactional justice on affective commitment of employees at PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. It also contained the role of transformational leadership in moderating this influence. This study used a quantitative approach. The respondent involved 57 employess. The writer collected data through questionnaires, interviews, literature studies, and observations. The writer analyzed the results of statistical form used SPSS. The results of the study show that procedural justice and interactional justice have a significant influence on affective commitment of employees, with a significant average difference and a very low significance value (0.000). Additionally, transformational leadership were able to moderate the influence of procedural justice and interactional justice on affective commitment, with regression analysis results showing an influence of 88.1%. Besides, t-test results showed a significant difference. These findings emphasized the importance of the role of transformational leadership in increased affective commitment of employees through the application of interactional justice and procedural justice, Finally, the result showed productive effect and beneficial work environment at PT Hasjrat Abadi Kotamobagu.

Keywords: Moderation of Transformational Leadership, Procedural Justice, Interactional Justice, Affective Commitment.



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

1. PENDAHULUAN

Evolusi dunia bisnis telah menyebabkan persaingan yang ketat antar perusahaan baik dalam teknologi yang semakin canggih maupun sumber daya manusia (SDM), yang terus berkembang menuju modernisasi. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang memungkinkan organisasi dan instansi pemerintah mencapai efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini kinerja karyawan sangat diperlukan untuk memberikan kontribusi yang nyata bagi perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi dan tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Di zaman yang berkembang pesat saat ini perusahaan harus extra selektif dalam memilih sumber daya manusia yang kompetitif, mumpuni serta memiliki daya saing yang tinggi. Manajemen perusahaan khususnya bagian HRD (Human Resource Development) harus selektif dalam menyeleksi calon pegawainya.

Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yakni sumber daya manusia (human resource) dan sumber daya non manusia (nonhuman resource). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain. Di pihak lain, suatu organisasi tidak dapat beroperasi tanpa adanya faktor SDM, karena tanpa SDM operasional perusahaan tidak akan berjalan.

Namun, sistem operasional perusahaan juga harus dirancang dengan benar, dan dijalankan oleh SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mencari SDM yang berkualitas demi pencapaian keberhasilan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah- masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan karyawan di dalam sebuah perusahaan. Komitmen pada setiap karyawan juga penting karena dengan komitmen, seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan

waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Komitmen karyawan menjadi masalah mendasar bagi suatu perusahaan dalam mengelola dan mempertahankan karyawannya, karena seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan memiliki tingkat komitmen yang berbeda satu dengan yang lainnya. Komitmen organisasi merupakan dorongan dalam diri individu yang mencakup penerimaan dan kepercayaan individu akan nilai dan tujuan organisasi (Susanto, 2016). Manfaat komitmen karyawan bagi organisasi sangat penting, karena karyawan yang berkomitmen sangat peduli dengan organisasi tempatnya bekerja, mereka merasa terikat dengan organisasi, setia dan tidak ingin meninggalkannya. Keadaan ini ini membuat karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan kemampuannya kepada perusahaan (Wibowo, 2016)

Ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, kemungkinan karyawan tersebut sudah memiliki hubungan emosional dengan perusahaan tersebut. Karyawan memiliki sense of belonging atau rasa memiliki sebuah perusahaan yaitu perasaan cinta terhadap perusahaan antara para karyawan lainnya, lingkungan perusahaan yang mendukung, serta gaji yang diterima dirasa adil dan sesuai dengan apa yang diberikan. Sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya, maka hal tersebut disebabkan pemberian apresiasi yang kurang oleh stakeholder perusahaan di lingkungan kerja, dan diperlakukan tidak adil dengan apa yang diberikan terhadap perusahaannya. Komitmen seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu insentif atau gaji yang diterima oleh setiap karyawan dan kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mengubah nilai, kebutuhan aspirasi, prioritas pengikut dan juga memotivasi pengikut mereka untuk bekerja melebihi ekspektasi yang diberikan kepada mereka. Menurut (Yulk, 2013) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Pegawai yang memberi penilaian pemimpin mereka mempunyai praktek kepemimpinan yang jelek dapat menimbulkan seseorang pegawai mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk resign ataupun menurunkan komitmen pegawai pada perusahaan. Fenomena yang terjadi terkait kepemimpinan transformasional dimana pemimpin belum bisa mengarahkan dan menumbuhkan sikap kreatif terhadap karyawan di dalam bekerja. Menurut (Bass, 2012) faktor- faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai yaitu karisma, inspirasional, perhatian Individual dan stimulus intelektual. Masih adanya ketidakseriusan dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan karena karyawan masih menunggu instruksi dari pimpinan untuk melaksanakan dan menyelesaikan permasalahan yang timbul di dalam pekerjaannya. Menurut (Yulk, 2013) terdapat beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional, yaitu Idealized influence, Individualized consideration, Inspirational motivation dan Intellectual stimulation. Melalui kepemimpinan transformasional yang dimiliki, pemimpin akan mentransfer beberapa nilai, seperti

penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau pegawai, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan, dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam instansi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi kondisi kerja, dan berhubungan dengan respon pegawai mengenai hal tersebut yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan dapat pula menyebabkan penurunan kinerja. Hal tersebut menjadi indikasi masih rendahnya kepemimpinan transformasional di PT Hasrat Abadi Kotamobagu dan jika hal ini berlangsung terus menerus akan menurunkan dan menghambat kegiatan di perusahaan.

Selain indikasi rendahnya kepemimpinan transformasional, karyawan juga merasa keadilan belum berjalan dengan baik. Fenomena yang terjadi terkait keadilan organisasional disebabkan oleh tidak adanya kesempatan bagi karyawan di dalam mengemukakan pendapatnya di dalam pengambilan keputusan dan karyawan merasa hak-haknya tidak terpenuhi oleh perusahaan. Karyawan berprestasi masih mengeluhkan pemberian reward yang diterima sama dengan karyawan lainnya, dalam kenyataannya karyawan berprestasi memerlukan upaya yang lebih besar dari pada karyawan yang kurang berprestasi. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa dirugikan karena hak-hak dari setiap karyawan diabaikan oleh perusahaan dan mengakibatkan menurunnya komitmen dari karyawan.

Berdasarkan kesenjangan (gap) pada penelitian tersebut di atas maka diusulkan variabel moderasi untuk menyelesaikan gap tersebut, variabel tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang baik merupakan syarat utama dalam menunjang kelancaran proses kegiatan organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian terhadap kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti komitmen organisasional, kebutuhan afiliasi dan kepemimpinan transformasional.

Menurut Simpson & Kaminski (2007; dalam Susanto 2016) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi- konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan.

Wirtama et al. (2017) keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan memfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti: Konsistensi diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu, Akurasi memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan Keputusan, Prosedur etis sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas, Bebas dan dapat memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses

pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman.

Ketika karyawan menganggap keadilan prosedural tinggi, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Keadilan interaksional menurut Candika dan Chairael (2018) adalah "keadilan yang berkaitan dengan kualitas perlakuan antar pribadi yang orang terima ketika prosedur diterapkan". Bentuk keadilan tidak berhubungan dengan hasil atau prosedur yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, melainkan berfokus pada apakah sopan dan hormat atau tidak seseorang. Adapun indikator keadilan interaksional seperti: (1) perlakuan yang adil dan sopan, (2) karyawan menunjukkan perhatian untuk bersikap adil, (3) berempati, (4) keinginan karyawan mendapatkan input dari konsumen.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen afektif karyawan di PT Hasrat Abadi Kotamobagu, serta peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh tersebut.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji variabel yang dihipotesiskan, dengan data yang dikumpulkan melalui kuisisioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Penelitian dilakukan di PT. Hasrat Abadi Kotamobagu, Sulawesi Utara, dengan waktu penelitian antara Agustus hingga September 2024. Populasi penelitian adalah 130 karyawan tetap, dan sampel sebanyak 57 orang dipilih menggunakan rumus Slovin. Data yang digunakan mencakup data kualitatif, seperti profil perusahaan dan struktur organisasi, serta data kuantitatif terkait moderasi kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural pada komitmen afektif. Teknik analisis data meliputi uji t untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kontribusi variabel dependen, dan uji statistik F untuk menilai kecocokan model regresi. Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner, sementara data sekunder diperoleh dari literatur dan sumber terkait lainnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Moderasi Kepemimpinan Transformasional (Z)

Analisis validitas butir soal untuk moderasi kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa semua butir soal valid berdasarkan kriteria yang digunakan. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa nilai corrected item-total correlation (rhitung) dan nilai signifikansi (Sig.) untuk setiap butir soal lebih besar dari rtabel 0,378 dan nilai Sig. yang sangat rendah (0,000), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir soal valid. Hasil analisis reliabilitas juga menunjukkan bahwa moderasi kepemimpinan transformasional memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari nilai r tabel, yaitu

0,768 > 0,5760. Dengan demikian, analisis dari 10 pernyataan berkaitan dengan moderasi kepemimpinan transformasional dinyatakan valid dan layak. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa moderasi kepemimpinan transformasional, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif sebesar 88,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 88,1% dan 11,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa nilai P-Value 0,000, yang berarti bahwa probabilitas ini dibawah 0,05. Dengan demikian, maka sesuai dengan ketentuan dalam kriteria pengujian, jika nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa moderasi kepemimpinan transformasional, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas. Sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Hayward (2018), hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Hasil uji t menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Komitmen Afektif. Hasil uji t ini menunjukkan bahwa perbedaan rata-rata (Mean) antara variabel keadilan interaksional dan komitmen afektif adalah 77,667, dengan standar deviasi (Std. Deviation) sebesar 10,098, dan kesalahan standar rata-rata (Std. Error Mean) sebesar 1,338. Interval kepercayaan 95% dari perbedaan ini berkisar antara 74,987 (batas bawah) dan 80,346 (batas atas), menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, perbedaan rata-rata ini berada di dalam interval tersebut. Nilai t (t) yang diperoleh adalah 58,066 dengan derajat kebebasan (df) sebesar 56. Nilai signifikansi (Sig.) yang ditemukan adalah .000, yang menunjukkan bahwa hasil ini sangat berpengaruh signifikan. Sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Lensufiie (2017), hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Apriliana, 2019) dan memoderasi motivasi terhadap kinerja (Fahlevi, 2016; Hasnawati, 2016). Sejalan dengan teori ini, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa moderasi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa moderasi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif dan perlu mendapatkan perhatian serius dalam manajemen sumber daya.

2) Keadilan Prosedural (X1)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Dalam analisis validitas butir soal, semua

butir soal untuk keadilan prosedural (X1) dinyatakan valid berdasarkan kriteria yang digunakan. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai corrected item-total correlation (rhitung) dan nilai signifikansi (Sig.) dihitung untuk menentukan validitas butir soal tersebut. Semua butir soal memiliki nilai rhitung yang lebih besar dari rtabel 0,378 dan nilai Sig. yang sangat rendah (0,000), menunjukkan bahwa semua butir soal valid. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai r tabel, yaitu 0,691 > 0,5760. Dengan demikian, analisis dari 10 pernyataan berkaitan dengan keadilan prosedural dinyatakan valid dan layak dan dapat diandalkan. Hasil dari pernyataan dari responden dinyatakan konsisten dan reliabel. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Rawls (1971) dan Colquitt (2001). Menurut Rawls, keadilan prosedural merupakan aspek yang penting dalam keadilan organisasi, dan bahwa keadilan prosedural dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Colquitt juga menjelaskan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, karena karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan transparan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Tabel 4.14 menunjukkan bahwa perbedaan rata-rata (Mean) antara variabel keadilan prosedural dan komitmen afektif adalah 1.421. Standar deviasinya (Std. Deviation) adalah 9.035, dan kesalahan standar rata-rata (Std. Error Mean) adalah 0,700. Interval kepercayaan 95% dari perbedaan ini berkisar antara 0,20 (batas bawah) dan 2.822 (batas atas), menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, perbedaan rata-rata ini berada di dalam interval tersebut. Nilai t (t) yang diperoleh adalah 2.031, dengan derajat kebebasan (df) sebesar 66. Nilai signifikansi (Sig.) yang ditemukan adalah .000, yang menunjukkan bahwa hasil ini sangat berpengaruh signifikan. Oleh karena itu, keadilan prosedural merupakan faktor yang penting dalam membentuk komitmen karyawan dan mempunyai peran yang penting dalam membentuk lingkungan organisasi yang baik.

3) Keadilan Interaksional (X2)

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Tabel 4.6 menunjukkan hasil analisis validitas butir soal untuk keadilan interaksional (X2). Ada sepuluh butir soal yang diamati dalam analisis ini. Untuk setiap butir soal, nilai corrected item-total correlation (rhitung) dan nilai signifikansi (Sig.) dihitung untuk menentukan validitas butir soal tersebut. Selain itu, tabel juga menunjukkan nilai rtabel yang digunakan sebagai kriteria untuk menentukan validitas butir soal. Semua butir soal memiliki nilai rhitung yang lebih besar dari rtabel 0,378 dan nilai Sig. yang sangat rendah (0,000), menunjukkan bahwa semua butir soal valid. Dengan

demikian, hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua butir soal untuk keadilan interaksional (X₂) valid berdasarkan kriteria yang digunakan. Tabel 4.10 menampilkan hasil uji reliabilitas untuk keadilan interaksional. Nilai Cronbach's Alpha ditemukan lebih besar dari nilai r tabel, menunjukkan bahwa analisis dari 10 pernyataan berkaitan dengan keadilan interaksional dinyatakan valid dan layak dan dapat diandalkan. Tabel 4.15 menampilkan hasil uji t yang dilakukan untuk menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Hasilnya menunjukkan bahwa perbedaan rata-rata (Mean) antara variabel keadilan interaksional dan komitmen afektif adalah 6,246. Standar deviasinya (Std. Deviation) adalah 4,180, dan kesalahan standar rata-rata (Std. Error Mean) adalah 0,554. Konsep kepemimpinan transformasional, seperti yang didefinisikan oleh Hayward (2018), melibatkan mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, berpikir di luar kotak, mendorong pengembangan anggota, memberikan umpan balik secara berkala, dan membentuk kerja sama. Lensufiie (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai cara memimpin yang bertujuan untuk melakukan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. A priliana (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Studi sebelumnya juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Misalnya, Fahlevi (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Demikian pula, Hasnawati (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang dapat mempengaruhi kebutuhan afiliasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kesimpulan, hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan keadilan interaksional untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Tabel 4.6 menunjukkan hasil analisis validitas butir soal untuk keadilan interaksional (X₂). Ada sepuluh butir soal yang diamati dalam analisis ini. Untuk setiap butir soal, nilai corrected item-total correlation (rhitung) dan nilai signifikansi (Sig.) dihitung untuk menentukan validitas butir soal tersebut. Selain itu, tabel juga menunjukkan nilai r tabel yang digunakan sebagai kriteria untuk menentukan validitas butir soal. Semua butir soal memiliki nilai rhitung yang

lebih besar dari r tabel 0,378 dan nilai Sig. yang sangat rendah (0,000), menunjukkan bahwa semua butir soal valid. Dengan demikian, hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua butir soal untuk keadilan interaksional (X₂) valid berdasarkan kriteria yang digunakan. Tabel 4.10 menampilkan hasil uji reliabilitas untuk keadilan interaksional. Nilai Cronbach's Alpha ditemukan lebih besar dari nilai r tabel, menunjukkan bahwa analisis dari 10 pernyataan berkaitan dengan keadilan interaksional dinyatakan valid dan layak dan dapat diandalkan. Tabel 4.15 menampilkan hasil uji t yang dilakukan untuk menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Hasilnya menunjukkan bahwa perbedaan rata-rata (Mean) antara variabel keadilan interaksional dan komitmen afektif adalah 6,246. Standar deviasinya (Std. Deviation) adalah 4,180, dan kesalahan standar rata-rata (Std. Error Mean) adalah 0,554. Konsep kepemimpinan transformasional, seperti yang didefinisikan oleh Hayward (2018), melibatkan mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, berpikir di luar kotak, mendorong pengembangan anggota, memberikan umpan balik secara berkala, dan membentuk kerja sama. Lensufiie (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai cara memimpin yang bertujuan untuk melakukan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. A priliana (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Studi sebelumnya juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Misalnya, Fahlevi (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Demikian pula, Hasnawati (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang dapat mempengaruhi kebutuhan afiliasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kesimpulan, hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan keadilan interaksional untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan

4) Komitmen Afektif (Y)

Komitmen Afektif adalah bagian dari Komitmen Organisasional yang tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan. Hal ini mencakup dukungan moral, menerima nilai-nilai perusahaan, dan tekad untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen Afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan asosiasi seorang karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang

kuat terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif memiliki beberapa antesenden, termasuk karakteristik personal, karakteristik struktural, karakteristik terkait dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja. Pengalaman kerja memiliki hubungan yang terkuat dan paling konsisten dengan komitmen afektif (Allen & Meyer, 1991 dalam Mizan & Nurjanah 2018). Hasil analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa butir soal yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif adalah valid dan reliabel, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,838 yang lebih besar dari nilai r tabel 0,5760 (Tabel 4.11). Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa semua butir soal memiliki nilai corrected item-total correlation (rhitung) yang lebih besar dari r tabel 0,378 dan nilai signifikansi (Sig.) yang sangat rendah (0,000) (Tabel 4.7). Dalam teori, komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional seorang karyawan pada pimpinan atau organisasi dengan menunjukkan sikap positif terhadap tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan dalam organisasi (Mowday et al., 1982 dalam Fadil, 2019). Hasil penelitian ini mendukung teori tersebut dan menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan komitmen afektif karyawan dan meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif, seperti pengalaman kerja dan karakteristik personal.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan PT Hasjrat Abadi Kotamobagu. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu memoderasi hubungan antara keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen afektif, dengan dampak positif yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan keadilan yang baik dan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif sangat penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada terciptanya lingkungan organisasi yang produktif dan sehat.

Disarankan dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional bagi para manajer untuk memperkuat kemampuan komunikasi dan manajemen konflik, serta menerapkan kebijakan yang adil dan transparan dalam keadilan prosedural dan interaksional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari kepemimpinan transformasional dan keadilan terhadap komitmen afektif karyawan. Bagi universitas, disarankan untuk memperkuat kolaborasi dengan industri guna mengembangkan program studi yang lebih aplikatif dan penelitian terapan yang memberikan solusi praktis bagi

perusahaan, sehingga dapat memberikan manfaat langsung bagi dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afni can, Y. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1), 1–26.
- Afidah, L.U., Suseno, D & Utami, S.S. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17*
- Albari, 2018. "Pengaruh Dimensi Keadilan Pelayanan terhadap Minat Berperilaku Ulang." *Jurnal Siasat Bisnis. Vol 17, No 2*, pp 117-130
- Alminanda dan Marfuah, 2018. Peran Komitmen Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi* 16(2), 2018. Diadopsi dari https://journal.unimma.ac.id/index.php/bisnisekonomi/article/view/2620/14_02, Diakses pada 23 Desember 2022
- Aninda Chintia. I Made Putrawan & Heru Santosa. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (School Leadership) Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. Vol 5 No 1 (2018): Improvement: *Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*
- Aprilita, B. 2019. Dimensi - dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang Efektif (Studi pada Bank BRI Cabang Wates). Universitas Diponegoro. Diadopsi dari <http://eprints.undip.ac.id/36152/1/APRILITA.pdf>
- Aqmarina, N. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 164-173
- Bass, B. M. 2012. *Transformational Leadership*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates.
- Candika, J., & Chairael, L. 2018. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Benefita*, 3(2), 248. <https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. 2020. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Dewa, Y. S., & Salendu, A. 2018. Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Mediator Antara Keadilan Organisasi Dan Komitmen Afektif Pada Sebuah Perusahaan Distribusi Pelumas. *Mix: Jurnal Ilmiah*

- Manajemen, 8(2), 336. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i2.009>
- Deribe Assefa Aga. 2016. Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. Conference on ENTERprise Information Systems / International Conference on Project MANagement / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2016, October 5-7, 2016. Published in CENTERIS/ProjMAN/HCist 2016.
- Fadil, R., & Rivai, H. A. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Budaya Organisasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2).
- Fahlevi, D. R. 2016. Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang), *Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, (2), pp. 138-156
- Firmansah, R., Supriyadi, E., & ., W. 2018. The Effect of Transactional Leadership and Organizational Culture to Employee Performance through Motivation of Employment. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(7), 4837-4841. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v5i7.02>
- Hasnawati, 2016. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA Negeri Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank Semarang Periode Kedua*, pp. 1-12
- Hayward, Brett Anthony. 2018. Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. Thesis: Rhodes University
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Percieved Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1-13
- Hasan Hariri, dkk. 2017. Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif, Yogyakarta: Expert.
- Irma, Anjar Rahmawati. 2020. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif melalui Power Distance sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada PT. PLN UP3 magelang). Skripsi. Universitas muhammadiyah magelang. Diterbitkan.
- Iqbal, Muhammad Zafar, Muhammad Rehan, Anum Fatima, & Samina Nawab. 2017. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal Economic Managemen Science*. Vol.6(3)
- Irawan, L., & Sudarma, K. 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2)
- Jung N.A & Seock Y.K. 2017. Effect of Service Secovery on Customers' Perceived Justice, Satisfaction, and Word of Mouth Intentions on O nline Shopping Websites. *Journal Retailing and Comsumer Service*. Vol 30, pp 23-30
- Jufrizen & Afni Sasqia Putri Lubis. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Diadopsi dari <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> diakses pada 23 Desember 2022.
- Kaleem, M. M., Jabeen, B., & Twana, M. J. 2013. Organizational Justice in Performance Appraisal System: Its Effects on Performance Appraisal Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.
- Karyono, K., Hidajat, T., & Yuliana, R. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Situasional, Visioner Dan Pelayan Dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Brebes. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 50-60.
- Lensufiie, Tikno. 2017. Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Erlangga. Mahdi1, Aiyub , Darmawati. 2020. Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas malikussaleh. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada smk negeri di aceh utara. *Jurnal manajemen indonesia (J-MIND)*. <https://ojs.unimal.ac.id/jmi/article/download/3433/2071>
- Mizan, A. Z., Rugaiyah, R., & Nurjanah, N. 2018. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru SMK Negeri Di Jakarta Selatan. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 3(2), 122-130. <https://doi.org/10.30998/sap.v3i2.3031>
- Misnawati . 2021. Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Palu. <https://jimutuntad.com/index.php/jimut/article/view/219>.
- NEGİŞ İŞİK, A. 2020. Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management* 8(1), 60. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>
- Nurchayani, D & Mas'ud, F. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Jarak Kekuasaan Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ

- Semarang). *Jurnal Manajemen*, 5(3), 1-11. ISSN (Online): 2337-379
- Nur Nasution. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- O'Leary, D. E. 2013. *Enterprise Resource Planning System: System, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk*. Cambridge
- Oktora, Jublina. Mohamad Rizan & Sihol Situngkir. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, Motivasi serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari*.
<http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jdmb/article/view/3924>.
- Putra, 2018. *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Di Hotel Rama Phala Ubud*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 4: 2010-2040. ISSN 2302- 8912
- Puryana, P.P., Priyono, 2017. "Menurunkan Intense Turnover Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja", *jurnal Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School* URL: www.stiestembi.ac.id ISSN : Vol.1693-4474
- Putu Irma Yunita, Kadek Trisna Dwiyantri 2020. *Persepsi Keadilan: Pendorong Karyawan Berperilaku Tidak Etis*. *Juimal* Vol. 10 No. 1, Maret 2020. Diadopsi dari <https://journal.unmas.ac.id/index.php/juima/article/download/1066/911>
- Rachmawati Madjid, Taufik Hidayanto. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta*.
<http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MMJ/article/view/713>
- Robbins, P. 2014. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran. Jakarta: Erlangga
- Soetopo, Hendyat. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. 2017. Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148.
- Susanto, B. 2016. *Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 14(1), 76-83. Retrieved from <http://journal.ummgl.ac.id/index.php/bisnisekonomi/article/view/126>
- Suprihatin, L., & Sunarsi, D. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(1), 78-86. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207>
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Syed Talib Hussain, Jaffar Abbas, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider & Tayyaba Akram | Tahir Nisar (Reviewing Editor) 2017 *Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior*, *Cogent Business & Management*, 4:1, DOI: 10.1080/23311975.2017.1361663
- Toman Sony Tambunan, 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu).
- Tracey, J. B., & H. 2016. *Transformasional Leadership Or Effective Management Practices*. *Group and Organization Management*, 23(3), 220– 236
- Yanthy, Agus Purwanto, Rudy Pramono, Yoyok Cahyono, Masduki Asbari. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000*. *BISNIS Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*
- ulk, G. 2013. *Leadership In Organizations*. Jakarta: Indeks.
- Yuliani, K., Sintaasih, D., Riana, I., 2016. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*. *Forum Manajemen*, Volume 14, Nomer 1.
- Wirtama, WJ., Riana, IG., Rahyuda, AG. 2017. *Keadilan Organisasional sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Counterproductive Work Behaviour pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* Vol 6 (5), pp. 2133-2160.