

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KERJA MELALUI KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dina Christina Raharjo, ✉ Rini Setyo Witiastuti✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima: Oktober 2016

Disetujui: November 2016

Dipublikasikan: Desember 2016

*Keywords:*

*Interactional Justice;*

*Organizational Justice;*

*Procedural Justice;*

*Transformational Leadership;*

*Work Engagement.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap keterikatan kerja perawat pelaksana secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat pelaksana rawat inap kelas III di RSUD Tugurejo Semarang sebanyak 117 orang. Sampel yang digunakan 91 perawat pelaksana dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *propotionate random sampling* yaitu mengambil sampel secara proposional dengan memilih responden sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan melalui undian pada setiap unit kerja. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Analisis data menggunakan analisis *SPSS for Windows versi 21*. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan kerja. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja perawat pelaksana rawat inap Kelas III di RSUD Tugurejo Semarang.

### Abstract

*This study is aimed to know the direct and indirect effect of the transformational leadership, distributive justice, procedural justice, interactional justice towards nurses' work engagement which is mediated by distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The 117 nurses who worked in the hospitalization section Grade III in RSUD Tugurejo Semarang were the population of the study. The sample of this study was taken by using propotioned random sampling methodology. 91 nurses were taken as the sample of the study. The method of data collection is by questionnaires which was measured by likert scale. Data analysis using SPSS for Windows version 21. The result of theis study showed transformational leadership have positive effect on distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Distributive justice and interactional justice have positive effect on work engagement. Transformational leadership and procedural justice have no effect on work engagement. Distributive justice, procedural justice, and interactional justice was able to mediate the relationship of the transformational leadership towards nurses' work engagement in hospitalization section Grade III in RSUD Tugurejo Semarang.*

✉ Alamat korespondensi:

Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: [dinachrstn@gmail.com](mailto:dinachrstn@gmail.com); [witiastuti@gmail.com](mailto:witiastuti@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi pada saat ini, setiap organisasi dituntut untuk lebih kompetitif, agar dapat menghadapi berbagai macam tantangan dalam menjalankan kegiatannya. Tantangan yang berasal dari luar organisasi misalnya persaingan dengan organisasi lain, sedangkan tantangan yang berasal dari dalam organisasi muncul dari sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi tersebut. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi (Sartika, 2014). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola SDM yang dimilikinya dengan baik.

Setiap organisasi harus memiliki strategi agar mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas akan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan organisasi tersebut yang kemudian akan diikat dan diberdayakan oleh organisasi. Karyawan yang terikat akan tinggal di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama.

Akhir-akhir ini, keterikatan karyawan mendapatkan perhatian yang lebih dari para peneliti karena dapat meningkatkan kinerja karyawan (Gruman & Saks, 2011). Para praktisi dan konsultan bisnis mengakui bahwa karyawan yang terikat akan memberikan keuntungan bagi organisasi (Rich dkk., 2010). Strom dkk. (2014) menyatakan bahwa karyawan yang seluruhnya terikat dengan pekerjaan, akan menciptakan organisasi menjadi produktif dan fungsional.

Keterikatan kerja seorang karyawan ditandai dengan rasa semangat, rasa pengabdian, dan rasa penghayatan dalam melakukan pekerjaan (Schaufeli dkk., 2002). Karyawan yang terikat tidak hanya sekedar bekerja dan melakukan rutinitas sehari-hari melainkan merasa bangga dan senang dalam bekerja serta lingkungan tempat bekerja (Prihutami dkk., 2015). Hal yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa terikat adalah adanya keinginan untuk terlibat secara sepenuhnya dalam melakukan pekerjaan (Puspita, 2012). Şahin dkk., (2014) juga menyatakan bahwa seseorang yang mempunyai keterikatan dengan pekerjaannya akan merasa percaya diri dan

optimis dalam menghadapi kesulitan atau tantangan dari pekerjaan yang dilakukan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional (Saks, 2006; Tims dkk., 2011). Keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi tergantung pada efektivitas pemimpin dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Martono, 2013). Seorang pemimpin transformasional akan meningkatkan tingkat kedewasaan para karyawan yang berhubungan dengan prestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan dari organisasi dan lingkungan (Bass, 1999). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah syarat penting agar karyawan menjadi lebih terikat (Tims dkk., 2011).

Keterikatan kerja juga dipengaruhi oleh faktor keadilan organisasional (Saks, 2006). Keadilan organisasional merupakan aspek yang penting bagi karyawan. Keadilan organisasional berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap karyawan (Usmani & Jamal, 2013). Terdapat tiga komponen dari keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif (Rejeki & Wulansari, 2015). Bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat engagement (Margaretha & Santosa, 2012). Menumbuhkan persepsi bahwa organisasi adil bagi karyawan sangat penting, hal ini dikarenakan jika karyawan tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perilaku negatif (Ardi & Sudarma, 2015)

Keadilan organisasi juga mempunyai peran penting di dalam paradigma kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional (Pillai dkk., 2013). Pemimpin selalu mengambil keputusan atas keputusan bersama, dan selalu bertindak adil dan arif dalam mengambil kebijakan (Ghonyah & Masurip,

2011). Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan opini mereka yang menunjukkan keadilan dari sudut pandang karyawan (Rokhman, 2011).

Penelitian ini dilakukan karena masih terdapat beberapa research gap pada hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghadi dkk. (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja karyawan. Sedangkan Gozukara & Simsek (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja.

Selain itu, research gap juga masih terdapat pada penelitian mengenai keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja seorang karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Inoue dkk., (2010) dan Gupta & Kumar (2015) menemukan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan keterikatan kerja. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk., (2014) dan Alvi & Abbasi (2012) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap keterikatan kerja.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keadilan Distributif.**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawannya. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga memberikan umpan balik

positif terhadap karyawan dalam pencapaiannya secara individu di dalam organisasi.

Umpan balik positif yang diberikan misalnya dengan memberikan penghargaan maupun insentif kepada karyawan. Pemimpin yang secara tepat menerapkan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi yang diterimanya. Penelitian yang dilakukan oleh Rokhman (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan distributif pada karyawan dari 60 lembaga keuangan mikro Islam di Jawa Tengah. Hasil ini sejalan dengan penelitian Azarsetan dkk. (2015) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan keadilan distributif.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keadilan Prosedural**

Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan opininya dimana hal ini ditunjukkan sebagai bentuk keadilan dari sudut pandang karyawan. Meningkatnya kesempatan karyawan dalam menyampaikan opininya akan memperkuat persepsi karyawan mengenai keadilan di dalam organisasinya. Karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan mengenai keputusan pekerjaannya, akan merasa bahwa keadilan prosedural yang mereka terima sudah adil.

Penelitian yang dilakukan oleh Rokhman dan Hasssan (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural pada karyawan di 60 lembaga keuangan mikro Islam di Jawa Tengah. Jadi, semakin tepat penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang diterima.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan prosedural.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keadilan Interaksional.**

Kepemimpinan transformasional menciptakan komunikasi yang baik antara pemimpin dengan para karyawan sehingga tercipta hubungan kerjasama yang terbuka di dalam organisasi. Hal ini akan menciptakan iklim rasa hormat antara pemimpin dan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara hormat di dalam organisasi, akan merasa bahwa keadilan interaksional yang mereka dapatkan sudah baik. Penelitian yang dilakukan oleh Gillet dkk. (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional pada perawat di Perancis.

Jadi, semakin tepat penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi keadilan interaksional yang dirasakan karyawan.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan interaksional.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam organisasi karena mampu menginspirasi para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi dan juga akan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Sehingga, karyawan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya lalu akan meningkatkan keterikatan kerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tims dkk. (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja sehari-hari karyawan The Netherlands.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dkk. (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati. Jadi, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

### **Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Keterikatan Kerja**

Karyawan yang merasakan keadilan distributif, akan lebih memainkan perannya lebih tinggi dari pada sekedar keterikatan terhadap pekerjaan. Dengan adanya keterikatan kerja, karyawan akan lebih bersemangat dan fokus dalam melakukan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keadilan distributif pada staf pengajar di Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ghosh dkk. (2014) menyatakan bahwa keadilan distributif pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan bank umum di India. Jadi, karyawan akan lebih meningkatkan keterikatannya jika karyawan merasa bahwa gaji, penghargaan, maupun insentif yang diterima sudah sesuai dengan usaha mereka lakukan.

H5: Keadilan distributif berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Kerja**

Dari perlakuan adil secara prosedural oleh atasan, karyawan sudah menganggap bahwa organisasinya sudah seperti keluarganya sendiri (Masrukhin, 2014). Dengan adanya keadilan secara prosedural, karyawan akan merasa bahwa karyawan telah diperlakukan secara adil oleh organisasi dan karyawan akan meningkatkan keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja staf pengajar di Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Gupta & Kumar, 2015) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap

keterikatan kerja karyawan yang bekerja di Indian B-School. Jadi, karyawan akan meningkatkan keterikatan kerjanya jika prosedur atau metode yang diterapkan dalam menentukan keputusan pekerjaan dianggap sudah adil.

H6: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada keterikatan kerja

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Keterikatan Kerja**

Dengan adanya keadilan interaksional, karyawan merasa diperlakukan secara terhormat dan bermartabat oleh pimpinan, dan hal itu akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Inoue dkk. (2010) menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan di Jepang. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk. (2014) yang menemukan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja karyawan bank umum di India. Jadi, karyawan akan meningkatkan keterikatan kerjanya jika, hubungan antara pimpinan dan karyawan berjalan dengan baik.

H7: Keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Distributif**

Seorang pemimpin transformasional akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku keterikatan kerja yang baik dengan melalui pengaplikasian keadilan distributif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka keterikatan kerja karyawan akan meningkat jika keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan adalah adil. penelitian yang dilakukan oleh Rokhman (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan distributif pada karyawan dari 60 lembaga keuangan mikro Islam di Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk. (2014) menyatakan bahwa keadilan distributif pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan bank umum di India.

H8: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keterikatan kerja melalui keadilan distributif

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Prosedural**

Seorang pemimpin transformasional akan membantu karyawan agar dapat berkembang dan berpartisipasi di dalam kehidupan organisasi yang akan berpengaruh dengan meningkatnya keterikatan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan jika keadilan prosedural yang dirasakan karyawan adalah adil. Penelitian yang dilakukan oleh Rokhman & Hassan (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural pada karyawan di 60 lembaga keuangan mikro Islam di Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan oleh Gupta & Kumar (2015) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan yang bekerja di Indian B-School.

H9: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keterikatan kerja melalui keadilan prosedural

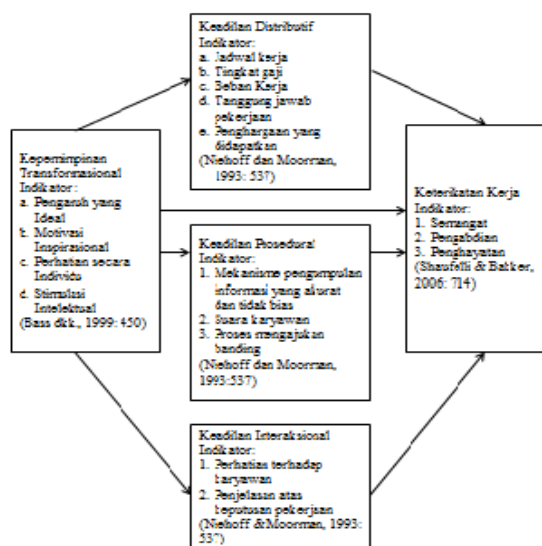
#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Interaksional**

Kepemimpinan transformasional akan menciptakan iklim rasa hormat sehingga komunikasi antara pemimpin dengan karyawan dapat terbuka dan kooperatif. Selain itu, pemimpin yang transformasional juga akan memberikan penjelasan dengan logis mengenai keputusan yang ada di dalam organisasi. Hal ini akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional karyawan dan mendorong terciptanya perilaku keterikatan kerja. Gillet dkk. (2013) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja perawat di Perancis. Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk. (2014) yang menemukan bahwa keadilan

interaksional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja karyawan bank umum di India.

H10: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keterikatan kerja melalui keadilan interaksional

Berdasarkan pada uraian diatas maka, penelitian ini menyusun sebuah model penelitian untuk mempermudah dalam memahami hubungan antar kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan keterikatan kerja. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian (Rokhman, 2011)

## METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah perawat pelaksana rawat inap Kelas III RSUD Tugurejo Semarang 117 responden. Sampel yang digunakan 91 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel propotionate random sampling adalah teknik pengambilan sampel secara proposional, dengan memilih satuan sampel sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan melalui undian pada setiap unit kerja. Metode analisis yaitu uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), analisis deskriptif, uji asumsi klasik,

analisis regresi dan analisis jalur menggunakan SPSS for Windows versi 21.

Variabel penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X) yang meliputi 4 indikator yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Keadilan distributif (Y1) yang meliputi 5 indikator yaitu jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan. Variabel Keadilan Prosedural (Y2) yang meliputi 6 indikator yaitu mempertimbangkan keputusan pekerjaan, kekhawatiran karyawan di dengar oleh pemimpin, mekanisme pengumpulan informasi yang akurat dan obyektif, mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi, penetapan keputusan yang konsisten, karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding.

Variabel Keadilan Interaksional (Y3) yang meliputi 9 indikator yaitu memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian, memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat, peka terhadap kebutuhan karyawan, memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat, peduli terhadap hak-hak karyawan, mendiskusikan implikasi dan keputusan pekerjaan, memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan, memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan. Variabel Keterikatan Kerja (Y4) yang meliputi 3 indikator yaitu semangat, pengabdian, dan penghayatan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dapat disajikan dengan dukungan tabel, grafik atau gambar sesuai kebutuhan, untuk memperjelas penyajian hasil secara verbal. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) jenis kelamin, yaitu wanita (70,3%) dan pria (29,7%); b) umur, mayoritas 25-28 tahun (41,8%); c) masa kerja, mayoritas sudah bekerja 1-2 tahun (38,5%); d) unit kerja, mayoritas bekerja di ruang Anggrek (17,6%). Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil analisis deskriptif

| No | Variabel                      | Rata-Rata | Kategori |
|----|-------------------------------|-----------|----------|
| 1  | Kepemimpinan Transformasional | 82,57     | Tinggi   |
| 2  | Keadilan Distributif          | 81,19     | Tinggi   |
| 3  | Keadilan Prosedural           | 84,03     | Tinggi   |
| 4  | Keadilan Interaksional        | 84,29     | Tinggi   |
| 5  | Keterikatan Kerja             | 87,28     | Tinggi   |

Sebelum melakukan uji statistik, diperlukan pengujian alat ukur penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### Uji Validitas

Hasil uji validitas variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa 16 item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka item tersebut dinyatakan valid. Sedangkan, 2 item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $r$ -hitung  $<$   $r$ -tabel maka item ini dinyatakan tidak valid. Maka dari itu, pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan.

Hasil uji validitas variabel keadilan distributif menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji validitas variabel keadilan prosedural menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

Hasil uji validitas keadilan interaksional menunjukkan bahwa item pernyataan variabel keadilan interaksional memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka dari hasil tersebut item pernyataan ini dinyatakan valid. Sedangkan, 3 item pernyataan variabel keadilan interaksional memiliki nilai  $r$ -hitung  $<$   $r$ -tabel maka item ini dinyatakan tidak valid. Maka dari itu, pernyataan yang tidak valid tersebut dihilangkan. Hasil uji validitas variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,949  $>$  0,70. Maka, variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,936  $>$  0,70. Maka, variabel keadilan distributif dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,853  $>$  0,70. Maka, variabel keadilan prosedural dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keadilan interaksional memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,783  $>$  0,70. Maka, variabel keadilan interaksional dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,864  $>$  0,70. Maka, variabel keterikatan kerja dinyatakan reliabel.

#### Uji Asumsi Klasik

Dalam asumsi klasik terdiri dari 3 pengujian yaitu uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas.

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* yaitu dengan membandingkan nilai *Asymp. Sig.* dengan nilai signifikansi yang diisyaratkan (*Asymp. Sig.*  $>$  0,05). Berdasarkan hasil output dari pengujian normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* dapat dilihat bahwa model regresi 1 memiliki nilai *Asymp. Sig.* sebesar 0,491  $>$  0,05. Maka, data pada model regresi 1 berdistribusi normal. Nilai *Asymp. Sig.* pada model regresi 2 sebesar 0,481  $>$  0,05. Maka, data pada model regresi 2 berdistribusi normal. Nilai *Asymp. Sig.* pada model regresi 3 sebesar 0,134  $>$  0,05. Maka, data pada model regresi 3 berdistribusi normal. Nilai *Asymp. Sig.* pada model regresi 4 sebesar 0,403  $>$  0,05. Maka, data pada model regresi 4 berdistribusi normal. Kesimpulannya, uji normalitas pada penelitian ini menyatakan bahwa semua data pada model penelitian ini berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF. Jika nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Berdasarkan hasil output SPSS *for Windows version 21*, pada model regresi 1 memiliki nilai Tolerance sebesar 1,000 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,000 < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan distributif. Pada model regresi 2, memiliki nilai Tolerance sebesar 1,000 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,000 < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan prosedural.

Pada model regresi 3, memiliki nilai Tolerance sebesar 1,000 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,000 < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan interaksional. Pada model regresi 4, memiliki nilai Tolerance sebesar 0,463, 0,665, 0,282, 0,271 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,160, 1,502, 3,541, 3,691 < 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada keterikatan kerja. Kesimpulannya, tidak terdapat multikolinearitas antar variabel pada penelitian ini.

### Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode grafik *scatterplot* dan uji Glejser. Berdasarkan hasil metode grafik *scatterplot* dengan menggunakan SPSS *for Windows version 21*, dapat dilihat bahwa model regresi 1, model regresi 2, model regresi 3, dan model regresi 4 menunjukkan bahwa grafik

*Scatterplot* tidak membentuk suatu pola dan titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 dan sumbu Y. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada seluruh model regresi.

Berdasarkan hasil uji Glejser, apabila nilai sig. hitung lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel. Pada model regresi 1, nilai sig. hitung sebesar 0,490 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan distributif. Pada model regresi 2, nilai sig. hitung sebesar 0,215 >

Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan prosedural. Pada model regresi 3, nilai sig. hitung sebesar 0,319 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel kepemimpinan transformasional pada keadilan interaksional. Pada model regresi 4, nilai sig. hitung sebesar 0,933, 0,307, 0,567, 0,525 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada keterikatan kerja. Kesimpulannya, tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel pada penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan program SPSS 21, diperoleh hasil 4 model regresi seperti pada tabel berikut:

$$\text{Regresi 1 } Y_1 = \beta_1 X + e_1$$

$$\text{Regresi 2 } Y_2 = \beta_2 X + e_2$$

$$\text{Regresi 3 } Y_3 = \beta_3 X + e_3$$

$$\text{Regresi 4 } Y_4 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 X_4 + e_4$$



**Tabel 2.** Tabel Regresi 1 Kepemimpinan Transformasional pada Keadilan Distributif

| Model                         | Coefficients   |       |              | T     | Sig. |
|-------------------------------|----------------|-------|--------------|-------|------|
|                               | Unstandardized |       | Standardized |       |      |
|                               | Coefficients   |       | Coefficients |       |      |
| B.                            | Std. Error     | Beta  |              |       |      |
| (Constant)                    | 9.708          | 2.485 |              | 3.906 | .000 |
| Kepemimpinan Transformasional | .142           | .033  | .413         | 4.280 | .000 |

Berdasarkan tabel 2, diperoleh nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,413 bertanda positif dengan t hitung sebesar 4,280 dan signifikansinya 0,000. Artinya, dengan signifikansi berada di bawah 0,05 (0,000 < 0,05) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap keadilan distributif. Maka, berdasarkan hasil tersebut H1 didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruang, akan meningkatkan persepsi keadilan distributif yang dirasakan oleh perawat pelaksana. Hasil ini sejalan dengan penelitian

yang telah dilakukan oleh Rokhman (2011) dan Azarsetan dkk. (2013) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan distributif yang dirasakan. Kepala Ruang memberikan motivasi terhadap perawat pelaksana yang akan berpengaruh pada kesejahteraan perawat pelaksana tersebut seperti pembagian jadwal kerja yang adil, pemberian gaji yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab perawat, serta memberikan penghargaan terhadap perawat pelaksana yang mempunyai kinerja yang tinggi. Sehingga, hal tersebut cenderung akan meningkatkan keadilan distributif yang dirasakan oleh perawat pelaksana.

**Tabel 3.** Tabel Regresi 2 Kepemimpinan Transformasional pada Keadilan Prosedural

| Model                         | Coefficients   |       |              | t     | Sig. |
|-------------------------------|----------------|-------|--------------|-------|------|
|                               | Unstandardized |       | Standardized |       |      |
|                               | Coefficients   |       | Coefficients |       |      |
| B.                            | Std. Error     | Beta  |              |       |      |
| (Constant)                    | 6.266          | 2.203 |              | 2.844 | .006 |
| Kepemimpinan Transformasional | .255           | .029  | .675         | 8.635 | .000 |

a. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Berdasarkan tabel 3, diperoleh nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,675 bertanda positif dengan t hitung sebesar 8,635 dan signifikansinya 0,000. Artinya, dengan signifikansi berada di bawah 0,05 (0,000 < 0,05) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap keadilan prosedural. Maka, berdasarkan hasil tersebut H2 didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruang, akan meningkatkan persepsi

keadilan prosedural yang dirasakan oleh perawat. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rokhman & Hassan (2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural. Kepala Ruang telah memberikan kesempatan bagi para perawat pelaksana untuk menyampaikan opininya, dimana hal ini dirasakan sebagai suatu bentuk keadilan prosedural yang dirasakan oleh perawat pelaksana. Sehingga, hal tersebut cenderung akan meningkatkan persepsi keadilan prosedural yang diterima perawat pelaksana.

**Tabel 4.** Tabel Regresi 3 Kepemimpinan Transformasional pada Keadilan Interaksional

| Model                         | Coefficients                |            |                           | t     | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|                               | B.                          | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                    | 5.929                       | 2.000      |                           | 2.964 | .004 |
| Kepemimpinan Transformasional | .260                        | .027       | .718                      | 9.721 | .000 |

a. Dependent Variable: Keadilan Interaksional

Berdasarkan tabel 4, diperoleh nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,718 bertanda positif dengan t hitung sebesar 9.721 dan signifikansinya 0,000. Artinya, dengan signifikansi berada di bawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap keadilan interaksional. Maka, H3 didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruang, akan meningkatkan persepsi

keadilan interaksional yang dirasakan oleh perawat pelaksana. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gillet dkk. (2013) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional. Kepala Ruang telah menciptakan hubungan yang baik dengan perawat pelaksana serta akan menjalin komunikasi yang terbuka dan kooperatif. Hal ini cenderung akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional yang diterima oleh perawat pelaksana.

**Tabel 5.** Tabel Regresi 4 Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional pada Keterikatan Kerja

| Model                         | Coefficients                |            |                           | t     | Sig. |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|                               | B.                          | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                    | 4.639                       | 3.856      |                           | 1.203 | .232 |
| Kepemimpinan Transformasional | .063                        | .069       | .102                      | .919  | .361 |
| Keadilan Distributif          | .336                        | .167       | .185                      | 2.007 | .048 |
| Keadilan Prosedural           | .411                        | .235       | .248                      | 1.750 | .084 |
| Keadilan Interaksional        | .504                        | .249       | .292                      | 2.022 | .046 |

a. Dependent Variable: Keterikatan Kerja

Berdasarkan tabel 5, diperoleh nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,102 bertanda positif dengan t hitung sebesar 0,919 dan signifikansinya 0,361. Artinya, dengan signifikansi berada di atas 0,05 ( $0,361 > 0,05$ ) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap keterikatan kerja. Maka, H4 tidak didukung.

Hal ini disebabkan kurangnya perhatian secara individu terhadap perawat pelaksana seperti pelatihan dan pendampingan dalam

mengembangkan potensi perawat pelaksana yang menyebabkan perawat pelaksana merasa tidak diperhatikan. Pendampingan terhadap perawat pelaksana biasanya dilakukan oleh Kepala Tim. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gozukara & Simsek (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada keterikatan kerja. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tims dkk. (2011) dan Wulandari dkk. (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

Hasil analisis juga menunjukkan nilai koefisien regresi keadilan distributif sebesar 0,185 dengan t hitung sebesar 2,007 dan signifikansi berada dibawah 0,05 ( $0,048 < 0,05$ ) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Maka, H5 didukung.

Hasil analisis juga menunjukkan nilai koefisien regresi keadilan prosedural sebesar 0,248 dengan t hitung sebesar 1,750 dan signifikansi berada di atas 0,05 ( $0,084 > 0,05$ ) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Maka, H6 tidak didukung.

Hasil analisis juga menunjukkan nilai koefisien regresi keadilan interaksional sebesar 0,292 dengan t hitung sebesar 2,022 dan signifikansi berada di bawah 0,05 ( $0,46 < 0,05$ ) dan koefisiennya bertanda positif berarti bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Maka, berdasarkan hasil tersebut H7 didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadilan distributif dan keadilan interaksional yang dirasakan oleh perawat pelaksana, akan meningkatkan keterikatan kerja perawat pelaksana. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk.

(2014) yang menyatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Perawat pelaksana yang merasakan keadilan dalam hal pendistribusian alokasi sumber daya seperti pemberian gaji, pemberian penghargaan, pembagian jadwal kerja, dan dalam hal komunikasi dengan rekan kerja maupun Kepala Ruangan akan cenderung semakin meningkatkan keterikatan kerjanya.

Namun, hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan kerja perawat pelaksana. Hal ini disebabkan karena perawat pelaksana belum dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat organisasi dan belum boleh mengajukan banding atas keputusan yang dibuat. Sehingga, perawat pelaksana hanya dapat menerima semua keputusan yang telah dibuat. Oleh karena itu, hal ini menyebabkan tidak adanya keterikatan kerja perawat pelaksana kelas III RSUD Tugurejo Semarang.

#### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterikatan kerja melalui variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil koefisien jalur sebagai berikut:

**Tabel 6.** Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja melalui Keadilan Distributif

| No. | Variabel                      | Pengaruh       | Keadilan Distributif | Keterikatan Kerja | Total                            |
|-----|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|
| 1.  | Kepemimpinan Transformasional | Langsung       |                      | 0,102             | <b>0,102</b>                     |
|     |                               | Tidak Langsung | 0,413                | 0,185             | $0,413 \times 0,185 = 0,076$     |
|     |                               | Total          |                      |                   | $0,102 + 0,076 = \mathbf{0,178}$ |

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan distributif merupakan variabel pemediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Hal

ini terbukti dari total pengaruh tidak langsung sebesar 0,178 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,102. Dapat dilihat, bahwa total pengaruh tidak langsung lebih besar dari

pengaruh langsung ( $0,178 > 0,102$ ). Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Maka, berdasarkan hasil tersebut menjelaskan bahwa H8 didukung.

Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional Kepala Ruangan maka,

perawat pelaksana akan semakin merasa adil atas pendistribusian sumber daya yang diterimanya, dimana hal tersebut akan mendorong perawat pelaksana untuk membalasnya dengan meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaannya.

**Tabel 7.** Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja melalui Keadilan Prosedural

| No.            | Variabel                      | Pengaruh | Keadilan Prosedural | Keterikatan Kerja                | Total        |
|----------------|-------------------------------|----------|---------------------|----------------------------------|--------------|
| 1.             | Kepemimpinan Transformasional | Langsung |                     | 0,558                            | <b>0,102</b> |
| Tidak Langsung |                               | 0,675    | 0,248               | $0,675 \times 0,248 = 0,167$     |              |
|                |                               |          |                     | $0,102 + 0,167 = \mathbf{0,269}$ |              |

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan prosedural merupakan variabel pemediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Hal ini terbukti dari total pengaruh tidak langsung sebesar 0,269 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,102. Dapat dilihat, bahwa total pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung ( $0,269 > 0,102$ ). Hal tersebut

menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Maka, H9 didukung.

Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Ruangan maka, perawat pelaksana akan semakin merasa adil atas proses dalam pembuatan keputusan-keputusan, dimana hal tersebut akan mendorong perawat pelaksana untuk lebih meningkatkan keterikatan kerjanya.

**Tabel 8.** Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Interaksional

| No.            | Variabel                      | Pengaruh | Keadilan Interaksional | Keterikatan Kerja                | Total        |
|----------------|-------------------------------|----------|------------------------|----------------------------------|--------------|
| 1.             | Kepemimpinan Transformasional | Langsung |                        | 0,102                            | <b>0,102</b> |
| Tidak Langsung |                               | 0,718    | 0,292                  | $0,718 \times 0,292 = 0,210$     |              |
|                |                               |          |                        | $0,102 + 0,292 = \mathbf{0,394}$ |              |

Dari perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan interaksional adalah variabel pemediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Hal ini terbukti dari total pengaruh tidak langsung sebesar 0,394 sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,102. Dapat dilihat, bahwa total pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung ( $0,394 > 0,102$ ). Hal tersebut

menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Maka, H10 didukung. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Ruangan maka, perawat pelaksana rawat inap kelas III RSUD Tugurejo Semarang akan merasa semakin adil atas perlakuan dari Kepala Ruangan, dimana hal tersebut cenderung mendorong perawat pelaksana untuk membalas dengan meningkatkan keterikatan kerjanya.

## SIMPULAN

Penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keterikatan kerja pada perawat pelaksana rawat inap Kelas III RSUD Tugurejo Semarang. Khususnya, menguji pengaruh mediasi dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruangan akan meningkatkan persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional yang dirasakan oleh perawat pelaksana. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin adil keadilan distributif dan keadilan interaksional yang dirasakan oleh perawat pelaksana akan meningkatkan keterikatan kerja perawat pelaksana dalam memberikan pelayanan bagi pasien. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Penerapan kepemimpinan transformasional oleh Kepala Ruangan dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan kerja perawat pelaksana.

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dalam lingkup yang lebih luas, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional pada keterikatan kerja. Peneliti selanjutnya juga diharapkan meneliti dengan variabel lainnya seperti persepsi dukungan organisasi.

Saran bagi manajemen organisasi adalah Kepala Ruangan perlu untuk lebih memberikan

pendampingan serta pelatihan bagi perawat pelaksana khususnya perawat pelaksana yang bekerja pada *shift* siang dan malam. Manajemen RSUD Tugurejo Semarang diharapkan dapat membuat sebuah struktur yang transparan dengan melibatkan partisipasi dari karyawan dalam prosedur pembuatan keputusan serta memberikan kesempatan bagi perawat pelaksana rawat inap kelas III untuk ikut berkontribusi aktif dalam proses pengambilan keputusan di dalam rumah sakit.

Hal ini diperlukan agar karyawan merasa diberikan kesempatan agar pendapatnya di dengar oleh manajemen organisasi. Kepala Ruangan perlu untuk meningkatkan rasa pengabdian perawat pelaksana terhadap pekerjaannya dengan cara memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang adil sehingga perawat pelaksana akan merasa bangga atas apa yang telah mereka kerjakan dan memberikan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Saran bagi perawat pelaksana diharapkan dapat menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan Kepala Ruangan. Hal ini diperlukan karena Kepala Ruangan yang transformasional akan sangat membantu perawat pelaksana dalam menjalankan pekerjaannya. Perawat pelaksana rawat inap kelas III RSUD Tugurejo Semarang diharapkan dapat berpartisipasi dan berkontribusi secara aktif di dalam rumah sakit. Hal ini diperlukan agar perawat pelaksana dapat diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan pekerjaan yang berkaitan dengan penentuan tingkat gaji, pembuatan jadwal kerja, prosedur promosi dan pemutusan hubungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649. <http://doi.org/10.5829/idosi.mejrs.2012.12.5.1725>
- Ardi, R. T. B., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

- Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Azarsetan, F., Fini, A. A. S., & Zainalipour, H. (2013). Examination of the Relationship between Transformational Leadership Style and Organizational Justice in Elementary School Principals in Bandar Abbas. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(3), 251–256.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <http://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Ghoniayah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118–129.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652. <http://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The Mediating Role of Organizational Justice in The Relationship Between Transformational Leadership and Nurses' Quality of Work Life : A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 15 (10), 1359–1367.
- Gozukara, I., & Simsek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private. *Social and Behavioral Science*, 195, 963–971. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Gupta, M., & Kumar, Y. (2015). Justice and Employee Engagement: Examining the Mediating Role of Trust in Indian B-Schools. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7 (1), 89–103. <http://doi.org/10.1108/APJBA-04-2014-0048>
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., & Tabata, M. (2010). Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese workers. *International Archive Occupational Environment Health*, 83, 29–38. <http://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- Margaretha, M., & Santosa, T. E. C. (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 103–114.
- Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30–45.
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif Dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(1), 80–89.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & William, E. A. (2013). Leadership and Organizational Justice: and across Similarities Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779.
- Prihutami, N. D., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2015). Strategi Human Capital Group Department dalam Mengembangkan Keterikatan Karyawan ( Employee Engagement ) ( Studi Kasus : Unit Operasional PT Bumitama Gunajaya Agro ). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13 (4), 634 – 642.
- Puspita, M. D. (2012). Hubungan Antara Dukungan Sosial dan Makna Kerja sebagai Panggilan (Calling) dengan Keterikatan Kerja. *Calypra: Journal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1), 1–17.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4 (4), 319–326.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rokhman, W. (2011). Organizational Justice As A Mediator For Transformational Leadership And Work Outcomes. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(2), 197–211.
- Rokhman, W., & Hassan, A. (2012). Transformational Leadership and Work Outcomes : Organizational Justice as Mediator. *World Review of Business Research*, 2(4), 164–171.
- Şahin, D. R., Çubuk, D., & Uslu, T. (2014). The Effect of Organizational Support , Transformational Leadership , Personnel Empowerment , Work

- Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital The Effect of Organizational Support , Transformational Leadersh. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 0–17.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Management Psychology*, 21(7), 600 – 619. <http://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi(Studi Kasus Di Cv. Putra Tama Jaya). *Management Analysis Journal*, 3(2), 1–11.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Aezrom, V. G. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement : The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1),
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice , Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Bussiness & Economics Reseach*, 2(1), 351–383.
- Wulandari, S., Nurtjahjanti, H., & Putra, N. A. (2013). Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Work Engagement pada Karyawan PT. Dua Kelinci Pati. *Empati Jurnal Karya Ilmiah*, 2(3), 1–10. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>