

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT. SINAR BALI INDAH

**Pande Putra Suarya Natha¹
I Gusti Ayu Dewi Adnyani²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: pandeputra2234@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 responden dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah serta keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah. Pemimpin PT. Sinar Bali Indah harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar motivasi dan perhatian yang dirasakan oleh karyawan di PT. Sinar Bali Indah. Pemberian motivasi dan perhatian yang merata ini perlu diberikan agar semangat kerja karyawan meningkat dan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan di PT. Sinar Bali Indah Denpasar.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, kepuasan kerja

ABSTRACT

This research was conducted at PT. Sinar Bali Indah Denpasar. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style and organizational justice on job satisfaction in PT. Sinar Bali Indah Denpasar. The number of respondents in this study were 60 respondents to the census method. The data collection is done by interviews and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that transformational leadership style positive and significant impact on job satisfaction in PT. Sinar Bali Indah as well as organizational justice positive and significant impact on job satisfaction in PT. Sinar Bali Indah. PT leaders. Sinar Bali Indah must keep and always pay attention to how much motivation and concern felt by employees at PT. Sinar Bali Indah. Providing motivation and attention are equally important to provide that employee morale and can lead to increased job satisfaction on the employee at PT. Sinar Bali Indah Denpasar.

Keywords: *transformational leadership, organizational justice, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan era globalisasi semakin hari semakin ketat. Hal ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki keunggulan dan melakukan inovasi agar dapat terus bertahan. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia guna mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk menentukan kemajuan perusahaan. Karyawan yang berada dalam perusahaan merupakan karyawan yang berkompoten seperti karyawan yang menyediakan tenaganya, memiliki bakat, kreativitas dan rasa semangat yang tinggi. Perusahaan harus mengelola karyawan secara tepat sesuai kemampuannya sehingga mampu mewujudkan kepuasan kerja (Nurfauziah, 2014).

Kepuasan kerja karyawan memiliki peranan yang sangat strategis di dalam perusahaan, karena kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai salah satu kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal. Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah, menyebabkan prestasi kerjanya menjadi buruk, karyawan menjadi tidak semangat dalam bekerja dan ini akan berdampak bagi perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan di era globalisasi ini (William dan Setiawan, 2013).

Kepuasan kerja telah diteliti para ahli dari berbagai macam aspek, seperti Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan dan kepemimpinan transformasional mengacu pada aspek kepercayaan atau keyakinan diri pada bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan aspek yang menarik untuk diteliti yang akan berdampak positif pada kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Risambessy (2012) juga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan. Kepemimpinan transformasional juga berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan dalam hal meningkatkan produktivitas perusahaan. Karyawan akan merasakan kepercayaan, kekaguman dan penghormatan, terhadap pemimpin dan karyawan akan lebih termotivasi dengan adanya kepemimpinan transformasional.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain gaya kepemimpinan transformasional yaitu, keadilan organisasional (Sethi *et al.* 2013). Keadilan organisasi menurut Greenberg (1996, dalam Ghaziani *et al.* 2012) adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi *outcome* organisasi. Karyawan menganggap adanya keadilan organisasional

ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil (Noruz *et al.* 2011: 842). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa dengan menciptakan persepsi keadilan bagi karyawan, maka akan mendorong karyawan merasakan emosional yang positif pada pekerjaannya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja (Susanj dan Jakopec, 2012:2; Sethi *et al.* 2013:1).

Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:249) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasional merupakan aspek yang menarik untuk diteliti yang akan berdampak positif pada kepuasan kerja. Anggraeni (2015) menunjukkan keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan yang ditunjukkan karyawan dan penelitian terdahulu yang dilakukan Sethi *et al.* (2013:1) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasional merupakan sikap adil yang ditunjukkan pimpinan kepada karyawan yang akan membuat karyawan merasa puas. Sikap adil yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan dapat berupa gaji yang sesuai dengan kinerja karyawan, pemberian bonus terhadap karyawan berprestasi, komunikasi antara pemimpin dan bawahan yang terjalin dengan baik dan prosedur kerja yang diberikan yang diberikan secara adil dan merata.

Penelitian ini berusaha memperluas pemahaman mengenai bagaimana peran kepuasan kerja pada seluruh karyawan di PT. Sinar Bali Indah Denpasar yang

berlokasi di Jalan Pucuk no 77 Denpasar Bali. PT. Sinar Bali Indah Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Mekanikal, Elektrikal dan Plumbing (MEP) *Contractor*, maka perlunya karyawan yang berkompenten agar dapat memberikan pelayanan (*service*) yang memuaskan terhadap konsumen. PT. Sinar Bali Indah Denpasar memiliki karyawan sebanyak 60 orang. Pada dasarnya, jika jumlah karyawan atau SDM dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak laju perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar diketahui bahwa masalah kepuasan kerja terjadi karena kurangnya kesempatan promosi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan sehingga, karyawan merasa kurang puas dalam bekerja. Azeem (2010) menyatakan bahwa kesempatan promosi, yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu. Masalah kepemimpinan di PT. Sinar Bali Indah juga menjadi faktor yang menimbulkan ketidakpuasan karyawan, karena pemimpin dinilai kurang dalam memotivasi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sehingga, karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja. Northouse (2013) menyatakan bahwa motivasi inspirasional adalah kemampuan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada organisasi dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Selain faktor kepemimpinan, salah satu faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar adalah

keadilan organisasional kurang baik terlihat dari masalah kurang meratanya pada setiap karyawan. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi PT. Sinar Bali Indah Denpasar, karena dengan terjadinya ketidakadilan berarti kepuasan karyawan akan rendah. Cropanzano *et al.* (2007) menyatakan bahwa keadilan menyangkut perasaan para karyawan tentang bagaimana seorang atasan atau pimpinan memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar.

Zahari dan Shurbagi (2012) melakukan penelitian terhadap karyawan dari *National Oil Corporation Libya*. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Satrio Winarto (2015), menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Yang dan Islam (2012), melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan perspektif bisnis dari *balanced scorecard*, dan menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang, Mu-

Li (2012), menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₁ : Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

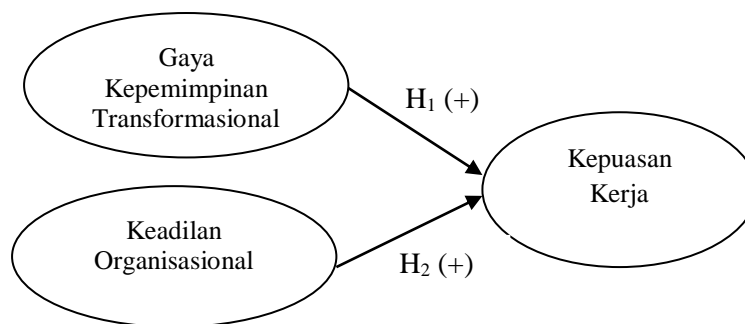
Persepsi keadilan organisasional yang baik oleh karyawan pada organisasi akan meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sethi *et al.* (2013:1) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) yang berjudul pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan turnover intention karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di BPR kabupaten Tabanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2015) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Al-Zu'bi (2010), menyatakan bahwa keadilan organisasional telah dibuktikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2009) yang berjudul Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan organizational citizenship behavior pegawai (studi kasus di rumah sakit bersalin Pura Raharja surabaya) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di rumah sakit bersalin Pura Raharja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Thorn (2010:3) serta Susanj dan Jakopec (2012:2). Semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan

dari organisasinya, maka akan semakin tinggi juga kepuasan mereka atas pekerjaannya.

H₂: Keadilan Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Berikut ini merupakan kerangka konsep penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber: H₁: Zahari dan Shurbagi (2012), Al-Swidi *et al.* (2012), Yang dan Islam (2012), Mu-Li (2012), Satrio Winarto (2015).

H₂: Sethi *et al.* (2013), Thorn (2010), Susanj dan Jakopec (2012), Anggraeni (2015), Al-Zu'bi (2010), Widyaningrum (2009), Putra (2014).

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan untuk meneliti sumber masalah pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinar Bali Indah Denpasar yang berlokasi di Jl. Pucuk no 77 Denpasar Bali. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional. Objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Pada penelitian ini variabel terikat adalah kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja sehingga pekerjaannya dapat dilaksanakannya dengan baik. Terdapat lima indikator kepuasan kerja yang dikonstruksikan oleh Azeem (2010). Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai kepuasan kerja sebagai berikut 1) pembayaran 2) pekerjaan, 3) kesempatan promosi, 4) supervisi, 5) rekan kerja.

Pada penelitian ini variabel bebas adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan keadilan organisasional (X2). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan adanya interaksi yang menghasilkan suatu motivasi dan moralitas yang meningkat pada pemimpin dan karyawan serta terjadi perubahan emosi, nilai, etika, standar dan tujuan masing-masing pemimpin dan karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan empat indikator beriku (Northouse 2013:175): 1) pengaruh ideal, 2) motivasi yang menginspirasi, 3) rangsangan intelektual, 4) pertimbangan yang diadaptasi.

Keadilan organisasional adalah persepsi seorang karyawan tentang perlakuan adil yang diterimanya di tempat kerja. Menurut Cropanzano *et al.* (2007) indikator-indikator yang mengukur keadilan organisasi antara lain 1) keadilan distributif, yaitu eadilan yang berhubungan dengan sejauh mana karyawan merasakan keadilan yang mereka terima di tempat mereka bekerja, 2) keadilan prosedural, yaitu keadilan dirasakan oleh karyawan yang terkait dengan tindakan pengambilan keputusan yang adil, 3) keadilan interaksional, yaitu

keadilan yang menyangkut perasaan para karyawan tentang bagaimana seorang atasan memperlakukan seorang karyawan dengan adil.

Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil pengisian kuesioner oleh responden seputar variabel yang dimaksud yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 orang karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar, sedangkan pimpinan PT. Sinar Bali Indah Denpasar tidak termasuk dalam responden penelitian dan untuk menentukan responden digunakan teknik sampling jenuh, yaitu suatu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan pendapat tersebut, responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi, yakni sebanyak 60 orang karyawan.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan penelitian ini adalah dengan melakukan survei yaitu mengumpulkan data sebanyak mungkin dengan menggunakan beberapa metode yaitu Wawancara dan Kuesioner dengan cara mengajukan pertanyaan yang telah dipersiapkan dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis mengenai gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar.

Skala yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau

sekelompok orang tentang adanya fenomena sosial (Sugiono, 2012: 132).

Kuisisioner akan menggunakan lima titik skala Likert, dengan nilai 1-5.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel dependen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) Sugiyono, (2012:277). Berdasarkan Wirawan, (2002:293) adapun bentuk umum persamaan regresi linear berganda berikut :

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja
- X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional
- X2 = Keadilan Organisasional
- α = konstanta
- β_1, β_2 = koefisien regresi variabel X1, X2
- μ = variabel pengganggu (*residual error*) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan ke dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Populasi penelitian ini adalah sebanyak 60 orang responden dan yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan karena penelitian ini adalah penelitian populasi. Karakteristik responden penelitian ini adalah ditinjau dari jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan masa kerja. Berdasarkan karakteristik responden, dilihat dari jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari jenis kelamin perempuan karena dalam perusahaan yang bergerak di bidang teknik pekerja laki-laki lebih banyak di butuhkan agar pekerjaan di proyek dapat lebih cepat selesai. Dilihat dari segi

umur, karyawan yang berumur 31-35 tahun lebih banyak karena dalam usia antara 31-35 tahun karyawan lebih berpengalaman dan fisiknya masih kuat untuk bekerja, berbeda dengan umur 26-30 tahun yang fisiknya dalam bekerja masih kuat tapi pengalaman kerjanya belum banyak sedangkan yang berumur 36-40 pengalaman kerjanya sudah banyak tetapi fisiknya dalam bekerja sudah lebih lemah dari usia 31-35.

Berdasarkan segi tingkat pendidikan, karyawan yang tamatan SMA/SMK lebih banyak dari tamatan Diploma dan S1, karena di PT. Sinar Bali Indah Denpasar lebih banyak karyawan yang berumur 35 tahun keatas dan juga dalam perusahaan yang bergerak di bidang teknik lebih banyak dibutuhkan karyawan yang lulusan SMK, agar dapat bekerja langsung ke proyek milik perusahaan. Dilihat dari masa kerjanya dapat diketahui bahwa karyawan di PT. Sinar Bali Indah dalam penelitian ini sebagian besar telah bekerja selama 7-11 tahun, karena PT. Sinar Bali Indah Denpasar yang dulunya CV. Sinar Bali Indah hanya memiliki belasan pegawai, sehingga pimpinan CV. Sinar Bali Indah menambah pegawai setiap tahunnya hingga memiliki 23 karyawan saat menjadi PT. Sinar Bali Indah pada tahun 2010.

Suatu instrument dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,3$). Tabel 1 menyajikan hasil uji validitas instrumen penelitian.

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih

besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid.

Tabel 1.
Uji Validitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	Y ₁	0,788	Valid
	Y ₂	0,685	Valid
	Y ₃	0,868	Valid
	Y ₄	0,695	Valid
	Y ₅	0,835	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	X _{1.1}	0,780	Valid
	X _{1.2}	0,896	Valid
	X _{1.3}	0,904	Valid
	X _{1.4}	0,866	Valid
Keadilan Organisasional (X ₂)	X _{2.1}	0,730	Valid
	X _{2.2}	0,809	Valid
	X _{2.3}	0,727	Valid

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2016

Suatu instrument dikatakan reliabel, jika instrument tersebut memiliki nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,60. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 2.
Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,832	Reliabel
2	Keadilan Organisasional (X ₂)	0,798	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y)	0,800	Reliabel

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2016

Pendesripsian variabel penelitian dibutuhkan dalam merumuskan secara lebih tepat hasil dari pengolahan data dan penghimpunan instrument yang baik. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian berupa kuesioner dengan metode pengumpulan data yaitu penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden

untuk dijawab sendiri mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Wirawan (2014:33) memaparkan, untuk mendeskripsikan penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian perlu dilakukan penentuan distribusi frekuensi berdasarkan nilai intervalnya, adapun untuk menentukan nilai interval yang dimaksud adalah sebagai berikut.

$$Interval = \frac{Nilai\ Tertinggi - Nilai\ Terendah}{Jumlah\ Kelas}$$

Berdasarkan skor pada penelitian ini memiliki nilai tertinggi sebesar maksimal 5 dan minimal adalah 1, maka dapat dihitung pula interval yang dimaksud dengan menggunakan rumus diatas.

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Membandingkan nilai yang didapat dengan skor yang ada didalam penelitian ini, maka akan diperoleh rata-rata skor yang ada berdasarkan kriteria sebagai berikut :

1,00 - 1,79	= Sangat Buruk
1,80 - 2,59	= Buruk
2,60 - 3,39	= Cukup Baik
3,40 - 4,19	= Baik
4,20 >	= Sangat Baik

Tabel 3 menunjukkan rata-rata dari 4 pertanyaan responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3.64 yang berarti gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar tergolong dalam kriteria baik. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Pemimpin mampu memberikan dorongan bagi para karyawan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3.73. Indikator yang

mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Pemimpin mampu membangkitkan semangat karyawan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3.48.

Tabel 3.
Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Pimpinan mampu menjadi panutan karyawannya	0	7	11	35	7	3.70	Baik
2	Pemimpin mampu membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik	3	4	19	29	5	3.48	Baik
3	Pemimpin mampu memberikan dorongan bagi para karyawan untuk lebih inovatif dalam memecahkan masalah dengan alasan yang logis	1	2	16	34	7	3.73	Baik
4	Pemimpin mampu memposisikan diri sama dengan karyawan	1	3	20	28	8	3.65	Baik
Rata-rata							3.64	Baik

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 4.
Jawaban Responden Tentang Keadilan Organisasional

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa diperlakukan adil di tempat kerja	0	1	5	41	13	4.10	Baik
2	Saya merasa tugas yang diberikan oleh atasan sudah adil	0	3	9	36	12	3.95	Baik
3	Saya memiliki atasan yang tidak membeda-bedakan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya	1	3	11	29	16	3.93	Baik
Rata-rata							3.99	Baik

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 4 menunjukkan rata-rata dari 3 pertanyaan responden mengenai keadilan organisasional yaitu sebesar 3.99 yang berarti keadilan organisasional yang dirasakan karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar tergolong dalam kriteria

baik. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya merasa diperlakukan adil di tempat kerja” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.10. Indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Saya memiliki atasan yang tidak membeda-bedakan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3.93. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu member keadilan organisai bagi setiap karyawannya, dimana dengan adanya keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Tabel 5.
Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	0	3	4	26	27	4.20	Baik
2	Saya merasa nyaman dalam bekerja karena diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalah perusahaan.	0	1	5	42	12	4.08	Baik
3	Saya merasa terdapat peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini	1	1	11	29	18	4.03	Baik
4	Saya merasa puas karena pengawasan yang diberikan atasan sangat baik	1	1	6	30	22	4.22	Sangat Baik
5	Saya merasa memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan	0	2	4	31	23	4.25	Sangat Baik
Rata-rata							4.17	Baik

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan rata-rata dari 5 pertanyaan responden mengenai kepuasan kerja yaitu sebesar 4.17 yang berarti kepuasan kerja yang dirasakan

karyawan PT. Sinar Bali Indah Denpasar tergolong dalam kriteria baik. Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi ditunjukkan pada pernyataan “Saya merasa memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.25. Indikator yang mempunyai rata-rata skor paling rendah dibandingkan dengan rata-rata skor keseluruhan ditunjukkan pada pernyataan “Saya merasa terdapat peluang untuk dipromosikan dalam pekerjaan ini” dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 4.03.

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	2,439	1,277		1,910	0,061
Gaya Kepemimpinan	0,333	0,100	0,310	3,327	0,002
Keadilan Organisasional	1,004	0,155	0,606	6,495	0,000
R Square	: 0,698				
Adjusted R Square	: 0,687				
F Statistik	: 65,759				
Signifikansi	: 0,000				

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 6 , maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut.

$$Y = 2,439 + 0,333 X1 + 1,004 X2 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Keadilan Organisasional

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai α sebesar 2,439, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan keadilan organisasional (X_2) bernilai 2,439, maka kepuasan kerja (Y) konstan sebesar 2,439. Nilai β_1 sebesar 0,333, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah. Nilai β_2 sebesar 1,004, menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan *software* SPSS 18.0.

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Apabila koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,846, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,472. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal.

Tabel 7.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	60
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,846
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,472

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Pengujian selanjutnya adalah uji multikolinearitas. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

Tabel 8.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,610	1,639
Keadilan Organisasional (X ₂)	0,610	1,639

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variable menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji asumsi berikutnya adalah uji heterokedastisitas. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 9.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2,090	0,748		2,795	0,007
Gaya Kepemimpinan	0,070	0,059	0,198	1,194	0,238
Keadilan Organisasional	-0,139	0,091	-0,255	-1,537	0,130

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai Sig. dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasional, masing-masing sebesar 0,238 dan 0,130. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji kelayakan model atau uji F digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 6 menunjukkan nilai F statistik sebesar 65,759 dan nilai signifikannya sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh nilai determinasi total pada Tabel 6 sebesar 0,687 yang mempunyai arti bahwa sebesar 68,7 persen variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi gaya kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasional, sedangkan sisanya sebesar 31,3 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional)

terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Hasil uji t variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H₀: Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikan sebesar 0,002 dengan nilai koefisien beta 0,310. Nilai signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena semakin tinggi motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan, maka semakin tinggi pula rasa kepuasan kerja karyawan karena perlakuan yang baik yang diberikan oleh pimpinan. Maulizar (2012) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Umer Paracha *et al.* (2012) menyatakan kepemimpinan transformasional dapat memperlancar kemajuan perubahan ini dengan menempatkan nilai pada pembesaran visi dan dengan mendorong bawahan untuk mengejar visi itu. Banyak yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional lebih mampu untuk menginspirasi dan mempromosikan visi, terampil, pandai dan

memotivasi karyawan serta lebih efektif mempengaruhi karyawan (Zopiatis & Constanti, 2012).

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zahari dan Shurbagi (2012) yang melakukan penelitian terhadap karyawan dari National Oil Corporation Libya. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Satrio Winarto (2015), menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Yang dan Islam (2012) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan perspektif bisnis dari *balanced scorecard*, dan menunjukkan hasil yang signifikan. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang, Mu-Li (2012), menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil uji t variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

H₀: Keadilan organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₁: Keadilan organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,606. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena semakin meratanya perhatian yang didapat oleh karyawan, maka karyawan merasa diperlakukan sama dengan karyawan lainnya, sehingga menimbulkan rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan. Hal ini mendukung hipotesis kedua sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Sethi *et al.* (2013:1) yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja dan Turnover Intention karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di BPR kabupaten Tabanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni (2015) menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Al-Zu'bi (2010), menyatakan bahwa keadilan organisasional telah dibuktikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2009) yang berjudul Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, Komitmen dan organizational citizenship behavior pegawai (studi kasus di rumah sakit bersalin Pura Raharja surabaya) menyatakan bahwa keadilan

organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di rumah sakit bersalin Pura Raharja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Thorn (2010:3) serta Susanj dan Jakopec (2012:2). Semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, maka akan semakin tinggi juga kepuasan mereka atas pekerjaannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja di PT. Sinar Bali Indah Denpasar.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis yaitu pemimpin di PT. Sinar Bali Indah Denpasar seharusnya dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan melakukan pendekatan secara internal dengan karyawan dan mempertanyakan keluhan/permasalahan kerja yang dihadapi karyawan. Pemberian motivasi perlu diberikan agar semangat kerja karyawan meningkat dan menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Pimpinan PT. Sinar Bali Indah Denpasar sebaiknya tersedia dalam menjaga keadilan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dengan menanggapi setiap permasalahan kerja yang dimiliki oleh karyawannya dan memberikan perhatian

yang merata kepada masing-masing karyawan dalam menghadapi permasalahan kerjanya, sehingga karyawan merasa diperlakukan oleh pimpinan.

Perhatian yang merata perlu diberikan agar dapat menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan. PT. Sinar Bali Indah Denpasar seharusnya mengganti struktur organisasi dengan menggunakan struktur organisasi yang lengkap dengan adanya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Dewan Komisaris di dalam struktur organisasi.

REFERENSI

- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*. 89 (10): 130-150.
- Al-zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 5(12): 102-109.
- Anggraeni, T.R. 2015. Pengaruh keadilan organisasional pada komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Scientific Research*. (1): 295 – 299.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., and Rupp, D.E. 2007. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, & Other Denizens of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*. 5(8): 164 – 209.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh, Safania, Alimohammad., and Tayebi, Seyed Morteza. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences (Online)*.6: 179-188.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., and Konopaske, R. 2012. *Organizations : Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw-Hill.

- Heidari, Seyed Abbas., and Saeedi, Nima. 2012. Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Company). *J. Basic. Appl. Sci. Res (Online)* . 2: 6459-6465.
- Maulizar, Musnadi, Yunus. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(1): 1-13.
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 16(2): 136-144.
- Noruz, Ali., Shatery, Karim., Rezazadeh., Hatami-Shirkouhi., and Loghman. 2011. Investigation The Relationship Between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Indian Journal Of Science And Technology*. 4(7): 8420-847.
- Northouse, Peter G. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Edisi 6. Jakarta: Permata Putri Media.
- Nurfauziah. 2014. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Putra, Wisnu Yogeswara. Made Surya Putra. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 2(9): 2597-2614.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., and Astuti, E.S. 2012. The influence of Leadership Style, Motivation, Burnout to wards Job Satisfaction and Employee Peformance. *Journal of Basic and Applied Scientific research*. 2(9): 8833-8842.
- Robbins, S.P, & Judge. 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: salemba empat.
- Sethi, M., and Hina, I. 2013. Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 7(1).
- Satrio Winarto. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja perusahaan umum Damri. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.

- Susanj, Z., and Jakopec, A, 2012. Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*. 21(3): 509-526.
- Thorn, D. 2010. Perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in intercollegiate athletics : a study of NCAA men's sport coaches . *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 1440.
- Umer Paracha, By M., Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-hassan., and Hamid Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. 12(4): 55-64.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2009. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah Ekonomi*. 1(3): 7-16.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner" Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. 40(1): 31-46.
- Yang, Yi-Feng., and Islam, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 8(3): 386-402.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in 132 Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*. 5(9): 89-97.
- Zopiatis and Constanti, Anastasios and Panayiotis Constanti. 2012. Extraversion, Openness, and Conscientiousness The Route To Transformational Leadership In The Hotel Industry. *Leadership and Organization Development Journal*. 33(1): 86-91.