

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN PROCEDURAL
JUSTICE TERHADAP JOB SATISFACTION KARYAWAN
PACTO BALI PRIMA**

I Gede Sumar Ardikayasa¹

I Gusti Made Suwandana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
e-mail: sumarardikayasa@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational justice*, dan *procedural justice* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Pacto Bali Prima. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan yang ada di pada Pacto Bali Prima. Sampel yang diambil adalah sebanyak 65 karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh (sensus) dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada Pacto Bali Prima.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, *organizational justice*, *procedural justice*, *job satisfaction*

ABSTRACT

This study aims to determine the Influence of Transformational Leadership, Organizational Justice, and Procedural Justice on Job Satisfaction in Pacto Bali Prima employees. This research was conducted on all employees in Pacto Bali Prima. Samples taken are as many as 65 employees. Sampling technique using saturation sampling (census) where the entire population is sampled. The analysis technique used is multiple linear regression analysis.

The results of this study indicate that Transformational Leadership positively and significantly influence to Job Satisfaction, Organizational Justice have positive and significant influence to Job Satisfaction and Procedural Justice have positive and significant influence to Job Satisfaction at Pacto Bali Prima.

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

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran kunci dalam menentukan survival (keberlangsungan), efektifitas, dan daya saing organisasi. Ini dapat lebih unggul dalam persaingan maka pengelolaan sumber daya manusia harus dapat berjalan dengan baik sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain dan para kompetitornya. Di dalam lingkungan perusahaan terdapat perusahaan yang memiliki manajemen yang baik dalam mengelola perusahaannya, tetapi ada juga manajemen pengelolaan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam dunia kerja, manusia sangat mengharapkan memiliki produktivitas yang tinggi dan juga mengalami kepuasan kerja di perusahaan. Perusahaan harus mengelola karyawan secara tepat sesuai kemampuannya sehingga mampu mewujudkan kepuasan kerja (Nurfauziah, 2014).

Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh sebagian karyawan, tetapi ada juga karyawan yang sama sekali tidak merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan di era globalisasi ini (William dan Setiawan, 2013). Teori lain menyebutkan Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Keadilan Organisasi, Keadilan Prosedural, interaksional Keadilan (Karimi *et al.*, 2013).

Menurut Spector (1997) aspek-aspek kepuasan kerja ada 2 faktor yaitu instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ini dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini dalam skala kepuasan kerja. Adapaun faktor-faktor ekstrinsik dan instrinsik dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

Tabel 1.
Aspek Pekerjaan Dalam Faktor Ekstrinsik

No	Aspek	Definisi
1	<i>compensation</i>	Besarnya imbalan atau upah yang diterima
2	<i>Advancement</i>	Kesempatan untuk memperoleh promosi
3	<i>Coworkers</i>	Seberapa baik hubungan antara sesama rekan kerja
4	<i>Human relations supervisions</i>	Kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal
5	<i>Technical supervisions</i>	Kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan
6	<i>Company policies and practise</i>	Seberapa jauh perusahaan menyenangkan para pekerja
7	<i>Working conditions</i>	Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan
8	<i>Recognition</i>	Pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik

Sumber: Hasibuan, 2007;167

Tabel 2.
Aspek Pekerjaan Dalam Faktor Intrinsik

No	Aspek	Definisi
1	<i>Activity</i>	Seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat meyibukkan individu
2	<i>Independence</i>	Kewenangan untuk dapat bekerja sendiri
3	<i>Variety</i>	Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda
4	<i>Social status</i>	Pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan
5	<i>Moral values</i>	Pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani
6	<i>Security</i>	Kepastian kerja yang diberikan
7	<i>Social service</i>	Kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas
8	<i>Authority</i>	Memiliki kekuasaan terhadap orang lain
9	<i>Ability utilization</i>	Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada
10	<i>Responsibility</i>	Tanggung jawab dalam membuat keputusan dan indakan
11	<i>Creativity</i>	Kebebasan untuk mengungkapkan ide yang baru
12	<i>Achievement</i>	Perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas

Sumber: Hasibuan, 2007;168

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 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.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja selain gaya kepemimpinan transformasional yaitu, keadilan organisasional (Sethi *et al.*, 2013). Robbins dan Judge (2008:249) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari keadilan di tempat kerja. 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)

Keadilan organisasi merupakan faktor kunci yang terkait dengan keberhasilan setiap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam setiap aspek, mereka cenderung untuk menunjukkan lebih sikap positif dan perilaku seperti kepuasan kerja (Karimi *et al.*, 2013). Penelitian tentang keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti kepuasan kerja, keinginan berpindah dan komitmen organisasi (Colquitt *et al.*, 2001).

Keadilan yang dikenal oleh karyawan hanya sebatas penggajian, promosi kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan masing-masing karyawan yang dipusatkan dalam organisasi. Padahal keadilan yang diberikan perusahaan atau instansi tidak hanya mengacu pada keadilan mengenai bagaimana perusahaan memberikan gaji dan promosi untuk karyawan, tetapi juga perusahaan harus mampu memberikan *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan ataupun *reward* bagi karyawan yang

memang memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi tanpa harus membedakan karyawan satu dengan yang lainnya. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada karyawannya. Perlakuan adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Rakhmawati, 2013). Pengaruh keadilan prosedural disebut juga sebagai pengaruh proses yang adil (*fair process effect*) karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan penerimaan *outcome* bahkan ketika *outcome* tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders *et al.*, 2002).

Dari Hasil wawancara dan pengamatan awal terhadap 10 orang karyawandari 65 orang karyawan di Pacto Bali Prima terdapat fenomena dari tiga tahun terakhir ini yakni menurunnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan kurang merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan seperti gaji yang tidak sesuai dengan perjanjian dan bonus yang diberikan tidak sesuai pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari adanya karyawan yang terlambat, bermalas-malasan saat bekerja, dan adanya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan atau tanpa surat izin. Masalah kepemimpinan di Pacto Bali Prima 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. Persoalan ketidakadilan juga dapat menyebabkan ketidakpuasan yang menimbulkan perilaku menyimpang di tempat

kerja. Berbagai bentuk menyimpang seperti mengabaikan perintah atasan atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya dan mengabaikan perintah atasannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini meneliti tentang kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* terhadap *job satisfaction* karyawan di Pacto Bali Prima.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* terhadap *job satisfaction* pada Pacto Bali Prima. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis berupa bahan pertimbangan, informasi dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam hal Kepemimpinan Transformasional, *procedural justice*, *organizational justice* dan *job satisfaction*

Zahari dan Shurbagi (2012) 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. 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. Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

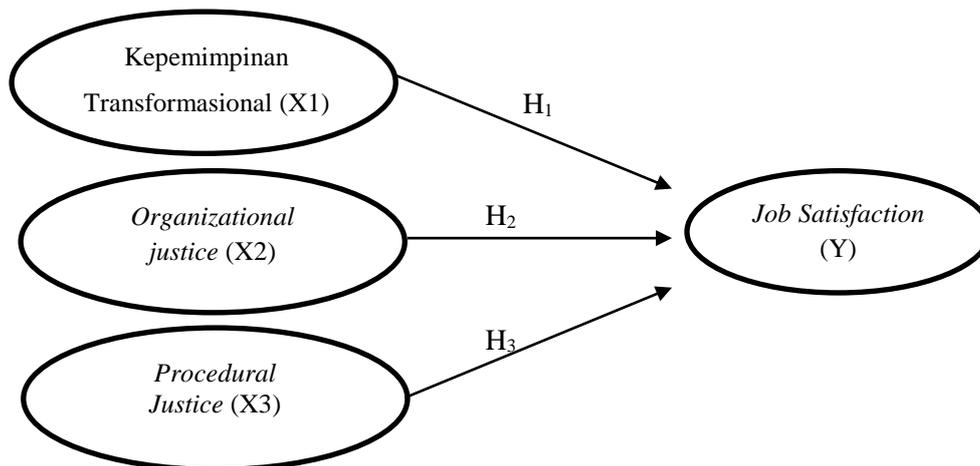
Greenberg (2011) menyarankan bahwa penelitian keadilan organisasi mungkin berpotensi menjelaskan banyak hasil perilaku organisasi variabel. Bahkan, keadilan organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan peran keadilan karena langsung berhubungan dengan tempat kerja. Secara khusus, keadilan organisasi yang bersangkutan dengan cara dimana karyawan diperlakukan. Jika mereka telah diperlakukan dengan adil dalam pekerjaan mereka, cara-cara yang mereka penentuan mempengaruhi lainnya bekerja terkait menjelaskan mengapa karyawan membalas terhadap adil hasil atau proses yang tidak pantas dan interaksi (Alasen dan Alhaiyani, 2007). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatimah *et al.* (2011) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : *Organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan.

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi peserta tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur proses (Nabatchi *et al.*, 2007). Keadilan distributif menunjukkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari hasil, keadilan prosedural mengungkapkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari proses. (Lam *et al.*, 2002) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : *Procedural Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Berdasarkan penjelasan hipotesis, maka dapat di buat model konseptual yang menggambarkan secara ringkas hubungan antara masing-masing variabel sebagai berikut.



Gambar 1. Model Konseptual (*Conceptual Framework*)

Sumber :

- H₁ : Zahari dan Shurbagi (2012), Al-Swidi *et al.* (2012), Yang dan Islam (2012)
H₂ : Greenberg (2011), Alsalem dan Alhaiani (2007), Fatimah *et al.* (2011)
H₃ : Nabatchi *et al.* (2007), Bayles (1990), Lam *et al.* (2002), Moorman *et al.* (1991)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat deskriptif-korelasional dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel. Lokasi penelitian ini adalah Pacto Bali Prima yang beralamat di JL. By Pass Ngurah Rai Sanur no 378. Alasan dipilihnya Pacto Bali Prima karena kepuasan kerja dari para karyawan sedikit menurun pada 3 tahun terakhir sehingga terdapat masalah mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Job Satisfaction* di Perusahaan Pacto Bali

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Transformasional (X_1) *Organizational justice* (X_2) dan *Procedural Justice* (X_3). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma (Koesmono; 2013). Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 4 indikator yang terdiri dari *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individual). Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2008). Variabel keadilan organisasi diukur dengan menggunakan 3 indikator yang diadopsi dari Cropanzano *et al.* (2007) yaitu terdiri dari keadilan distributif, keadilan *procedural*, dan keadilan interaksional.

Keadilan prosedural adalah tanggapan kewajaran terhadap prosedur yang diberlakukan dalam membuat keputusan yang menyebabkan seluruh anggota organisasi merasa tercakup di dalamnya (Budiarto dan Wardani, 2005). Menurut Stum (1999), variabel keadilan prosedural diukur dengan menggunakan 7 indikator yang terdiri dari aturan untuk menentukan imbalan potensial dan perilaku untuk mencapai imbalan tersebut; mendefinisakan struktur keputusan, seperti waktu, urutan dan metode untuk mencapai keputusan akhir ; pemilihan agen yang tepat, yang membuat keputusan mengenai penghargaan dan orang-orang yang terlibat didalamnya; perlindungan untuk menjamin tidak adanya penyalahgunaan kekuasaan; mengumpulkan informasi dan mendapatkan prosedur

yang jelas; prosedur untuk menarik keputusan yang dirasa tidak adil; dan untuk mengubah proses ketika hasilnya dirasa tidak adil.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction* (Y). Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 indikator menurut menurut Azeem (2010), yang terdiri dari pembayaran (*pay*), pekerjaan (*job*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), atasan (*supervisor*), dan rekan kerja (*co-workers*).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Pacto Bali Prima yang berjumlah 65 orang. Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh, karena jumlah responden yang digunakan dibawah seratus sehingga sampel berjumlah 65 orang. Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji Validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur atau instrumen penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan menggunakan sebanyak 30 orang, dengan mengkolerasikan antara skor faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 keatas maka faktor tersebut merupakan *countrucy* yang kuat dan dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiyono 2013: 178).

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X _{1.1}	0,469	Valid
	X _{1.2}	0,729	Valid
	X _{1.3}	0,721	Valid
	X _{1.4}	0,757	Valid
Organizational Justice (X2)	X _{2.1}	0,884	Valid
	X _{2.2}	0,850	Valid
	X _{2.3}	0,765	Valid
Procedural Justice (X3)	X _{3.1}	0,706	Valid
	X _{3.2}	0,779	Valid
	X _{3.3}	0,798	Valid
	X _{3.4}	0,778	Valid
	X _{3.5}	0,676	Valid
	X _{3.6}	0,838	Valid
	X _{3.7}	0,691	Valid
Job Satisfaction (Y)	Y _{1.1}	0,549	Valid
	Y _{1.2}	0,788	Valid
	Y _{1.3}	0,770	Valid
	Y _{1.4}	0,732	Valid
	Y _{1.5}	0,677	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Hasil uji validitas pada Tabel 3 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 sisanya dalam instrument penelitian tersebut valid.

Uji Reabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan kata lain uji reabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur. Pengujian statistik dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha instrument* dikatakan reliable atau dapat dipercaya untuk mengukur variabel bila memiliki nilai *alpha* lebih besar dari 0,60.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,764	Reliabel
<i>Organizational Justice</i> (X2)	0,840	Reliabel
<i>Procedural Justice</i> (X3)	0,783	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0,770	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4 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.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linear berganda. Model regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* terhadap *job satisfaction*. Model regresi linear berganda yang dimaksud, dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

Y = *Job Satisfaction*

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = *Organizational Justice*

X_3 = *Procedural Justice*

b_0 = Intersep Y

b_1 = Koefesien Variabel X_1

b_2 = Koefesien Variabel X_2

b_3 = Koefesien Variabel X_3

e = *Error of term* (Variabel yang tidak terungkap)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dari penyebaran kuesioner karakteristik responden dijelaskan secara umum dapat dilihat dari pendidikan, jenis kelamin dan usia karyawan dengan jumlah responden sebanyak 65 orang.

Tabel 5.
Karakteristik Responden

No	Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	SMA	6	9,67
2	SMK	39	62,9
3	Diploma	11	17,74
4	S1	9	13,84
	Jumlah	65	100

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	Laki-laki	40	64,5
2	Perempuan	25	38,5
	Jumlah	65	100

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	20-30	41	63,07
2	31-40	15	24,2
3	41-50	9	14,5
	Jumlah	65	100

Sumber : Pacto Bali Prima, 2017

Tabel 5 menunjukkan tiga karakteristik dari responden yang terdiri dari tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan usia. Responden pada penelitian di Pacto Bali Prima, sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMK dengan jumlah 39 orang karyawan dengan persentase sebesar 62,9 persen, dan sedangkan yang terendah pada tingkat pendidikan SMA dengan jumlah 6 orang karyawan dengan persentase sebesar 9,67% sedangkan sisanya sebesar 20 orang karyawan dengan tingkat pendidikan yaitu Diploma dan S1, dikarenakan sebagian besar karyawan Pacto Bali Prima mengikuti rekrutmen pada jenjang pendidikan SMK. Kemudian jenis kelamin responden pada Pacto Bali Prima didominasi oleh karyawan laki-laki yaitu sebanyak 40 orang karyawan dengan persentase 64,5 persen, dan sisanya 25

orang karyawan berjenis kelamin perempuan dengan persentase 38,5 dan untuk kelompok usia dominan pada usia 20-30 tahun dengan jumlah 41 orang karyawan dengan persentase sebesar 63,07 persen dan sisanya sebesar 24 orang karyawan yaitu dari usia 31-40 dan 41-50.

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data yang diperoleh tersebut. Riduwan (2013:9) menyebutkan nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari instrumen penelitian. Penilaian distribusi data masing-masing variabel menggunakan rentang kriteria sebagai berikut.

Tabel 6.
Klasifikasi Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian

1,00-1,80	Sangat tidak baik
1,81-2,61	Tidak baik
2,62-3,42	Cukup baik
3,43-4,23	Baik
4,24-5,00	Sangat baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pernyataan tentang kepemimpinan transformasional yang dijawab oleh 65 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel
Kepemimpin Transformasional

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	N	ST	SS		
1	Pemimpin mampu menyampaikan visi misi organisasi secara jelas.	0	0	10	44	11	4,00	Baik
2	Pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan perusahaan.	0	0	14	38	13	3,40	Baik
3	Pimpinan mampu merangsang kreativitas bawahan.	0	0	10	40	15	4,00	Baik
4	Pemimpin mampu melatih bawahan	0	0	9	40	16	4,10	Baik
Rata-rata							3,88	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Jawaban responden terkait variabel kepemimpinan transformasional pada Tabel 7 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,88 yang berarti kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan Pacto Bali Prima termasuk dalam kriteria baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,43-4,23. Hasil tersebut menunjukkan pemimpin mampu melatih bawahan memiliki nilai rata-rata tertinggi dengan jumlah nilai 4,10 dengan jawaban sangat setuju sebanyak 44 orang, menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang, dan 10 orang yang menjawab netral, menandakan bahwa pemimpin Pacto Bali Prima mampu melatih bawahannya dengan memiliki kriteria baik. Pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan perusahaan memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,40 dengan jawaban 38 orang yang menyatakan setuju, 13 orang yang menyatakan sangat setuju dan 14 orang yang menyatakan netral, ini

menunjukkan bahwa pemimpin Pacto Bali Prima kurang mampu menginspirasi bawahannya untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pernyataan tentang *Organizational Justice* yang dijawab oleh 65 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel
Organizational Justice

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa diperlakukan adil di tempat kerja	0	4	8	41	12	3,94	Baik
2	Saya merasa tugas yang diberikan oleh atasan sudah adil	0	7	15	39	4	3,62	Baik
3	Saya memiliki atasan yang tidak membedakan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya	0	2	18	30	15	3,90	Baik
Rata-rata							3,82	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Jawaban responden terkait variabel *organizational justice* pada Tabel 8 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,82 yang berarti *organizational justice* yang dirasakan karyawan Pacto Bali Prima termasuk dalam kriteria baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,43-4,23. Hasil tersebut menunjukkan bahwa merasa diperlakukan adil di tempat kerja memiliki rata-rata tertinggi dengan jumlah nilai 3,94. Hal ini menandakan bahwa karyawan Pacto Bali Prima merasa diperlakukan adil oleh perusahaan dan memiliki kriteria baik dengan jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang, setuju sebanyak 41 orang, dan netral sebanyak 8 orang serta tidak setuju

sebanyak 4 orang. Namun merasa tugas yang diberikan oleh atasan sudah adil memiliki skor rata-rata terendah yaitu sebesar 3,62, dengan jawaban sangat setuju sebanyak 4 orang, 39 orang menjawab setuju, 15 orang menjawab netral dan 7 orang menjawab tidak setuju ini menunjukkan bahwa kurangnya keadilan pemimpin dalam memberikan tugas terhadap karyawan.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 7 pernyataan tentang *Procedural Justice* yang dijawab oleh 65 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 9. Jawaban responden terkait variabel *prosedural justice* pada Tabel 9 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,70 yang berarti *prosedural justice* yang dirasakan karyawan Pacto Bali Prima termasuk dalam kriteria baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,43-4,23. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mengemukakan pandangan saya selama prosedur tersebut dilakukan memiliki rata-rata tertinggi dengan jumlah nilai 3,95, ini menandakan bahwa karyawan Pacto Bali Prima mengemukakan pandangan selama prosedur tersebut dilakukan dan memiliki kriteria baik dengan jawaban sangat setuju sebanyak 7 orang, 50 orang menjawab setuju, sebanyak 6 orang menjawab netral dan 2 orang menjawab tidak setuju. Namun prosedur yang dilaksanakan telah menjunjung tinggi standar moral dan etika memiliki skor rata-rata terendah yaitu sebesar 3,41 dengan jawaban sangat setuju sebanyak 9 orang, jawaban setuju sebanyak 43 orang, netral sebanyak 1 orang, dan 1 orang menjawab setuju, ini menunjukkan bahwa prosedur yang dilaksanakan kurang menjunjung tinggi standar moral dan etika.

Tabel 9.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel *Prosedural Justice*

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya dapat mengemukakan pandangan saya selama prosedur tersebut dilakukan	0	2	6	50	7	3,95	Baik
2.	Saya dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat dalam prosedur tersebut.	0	4	8	45	8	3,90	Baik
3.	Prosedur yang ada, dilaksanakan secara konsisten oleh manajemen.	0	4	15	37	9	3,78	Baik
4.	Saya yakin bahwa prosedur tersebut bebas dari kepentingan pihak lain.	1	11	12	33	8	3,55	Baik
5.	Saya yakin bahwa prosedur yang dilakukan didasarkan pada informasi yang akurat.	1	2	21	27	11	3,55	Baik
6.	Saya dapat melakukan peninjauan kembali atau banding atas keputusan yang diambil berdasarkan proses yang ada di orang.	1	5	13	37	9	3,74	Baik
7.	Saya yakin prosedur yang dilaksanakan, telah menjunjung tinggi standar moral dan etika.	0	1	1	43	9	3,41	Baik
	Rata-rata						3,70	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 5 pernyataan tentang *job satisfaction* yang dijawab oleh 65 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 10.

Jawaban responden terkait variabel *job satisfaction* pada Tabel 10 secara keseluruhan memiliki rata-rata 4,17 yang berarti *job satisfaction* yang dirasakan karyawan Pacto Bali Prima termasuk dalam kriteria baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,43-4,23. Hasil tersebut menunjukkan bahwa menikmati bekerja dengan rekan kerja memiliki rata-rata tertinggi dengan jumlah nilai 4.6 dengan jawaban 14 orang

menjawab sangat setuju, 50 orang menjawab setuju dan 9 orang menjawab netral, dan 1 orang menjawab tidak setuju, ini menandakan bahwa karyawan menikmati bekerja bersama dengan rekan kerjanya dan memiliki kriteria baik. Pernyataan akan dipromosikan jika mengerjakan pekerjaan dengan baik memiliki skor rata-rata terendah yaitu sebesar 3,94 dengan jawaban 3 orang menjawab sangat setuju, 56 orang menjawab setuju, dan 5 orang menjawab netral dan 1 orang menjawab tidak setuju, ini menunjukkan bahwa karyawan kurang mendapatkan promosi jika mengerjakan pekerjaan dengan baik dan kurangnya perlakuan baik yang ditunjukkan oleh pemimpin.

Tabel 10.
Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel *Job Satisfaction*

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya menerima upah yang sesuai dengan beban kerja.	0	2	13	34	16	3,98	Baik
2.	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab.	0	0	1	38	26	4,38	Baik
3.	Saya akan dipromosikan jika mengerjakan pekerjaan dengan baik.	0	1	5	56	3	3,94	Baik
4.	Saya sudah diperlakukan dengan baik oleh pimpinan.	0	0	8	38	16	3,94	Baik
5.	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja	0	1	9	50	14	4,6	Baik
Rata-rata							4,17	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Sebelum melakukan uji regresi linier berganda, maka dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. 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 dan uji heteroskedastisitas. 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-Sminarnov*. Apabila koefisien Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 11.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	65
<i>Test Statistic Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,490
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,970

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Sminarnov* (K-S) sebesar 0,490, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,970. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,970 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinieritas 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 multikolinieritas.

Tabel 12.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,737	1,358
<i>Organizational Justice</i> (X2)	0,952	1,050
<i>Procedural Justice</i> (X3)	0,724	1,381

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas 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 13.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.603	.920		1.742	.086
Kepemimpinan Transformasional	-.018	.037	-.061	-.481	.632
Organizational Justice	.040	.051	.103	.788	.434
Procedural Justice	-.028	.025	-.149	-1.152	.254

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Pada Tabel 13 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* masing-masing sebesar 0,632; 0,434 dan 0,254. 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.

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Tabel 14 berikut merupakan perhitungan koefisien regresi linier berganda dalam penelitian ini yang dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 17.0 for Windows*.

Tabel 14.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.722	1.795		4.302	.000
Kepemimpinan Transformasional	.291	.116	.266	2.507	.015
Organizational Justice	.351	.088	.371	3.972	.000
Procedural Justice	.154	.049	.334	3.120	.003
R Square					0,494
F Statistik					19,859
Signifikansi					0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi seperti yang disajikan pada Tabel 14, maka persamaan regresi berganda sebagai berikut.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = 7,722 + 0,291 X_1 + 0,351 X_2 + 0,154 X_3 + e$$

Tabel 14 menunjukkan nilai determinasi total sebesar 0,494 mempunyai arti bahwa sebesar 49,4% variasi *job satisfaction* dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice*, sedangkan sisanya sebesar 50,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Tabel 14 menunjukkan hasil analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Job Satisfaction* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,015 dengan nilai koefisien beta 0,291. Nilai Sig. t 0,015 < 0,05, mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *job satisfaction*, ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan karyawan meningkat. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dapat diterima pada pacto bali prima. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahari *et al.* (2012), Al-Swidi *et al.* (2012) dan Yang *et al.* (2012) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 14 hasil analisis pengaruh *organizational justice* terhadap *job satisfaction* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,351. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$, mengidentifikasi bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, ini berarti semakin karyawan mendapatkan keadilan oleh perusahaan, maka kepuasan karyawan meningkat. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dapat diterima pada Pacto Bali Prima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Greenberg (2011), Alsalem dan Alhaiani (2007), serta Fatimah *et al.* (2011) yang memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis pengaruh *procedural justice* terhadap *job satisfaction* pada Tabel 14 diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,003 dengan nilai koefisien beta 0,154. Nilai Sig. t $0,003 < 0,05$, mengidentifikasi bahwa *prosedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, ini berarti semakin baik penerapan

prosedural justice, maka kepuasan karyawan meningkat. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis *prosedural justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dapat diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Nabatchi *et al.* (2007) dan Lam *et al.*, (2002) yang memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini telah mampu menjelaskan model teori tentang nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* dalam mempengaruhi *job satisfaction*. Hasil dari model teoritis tersebut menjelaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* secara langsung mempengaruhi *job satisfaction*. Penelitian ini menegaskan bahwa konsep dalam kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mengungkapkan pentingnya seorang pemimpin dalam meningkatkan Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Justice* dan *Procedural Justice* yang berdampak pada *Job Satisfaction* dalam perusahaan. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa untuk memperkuat kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* yang berdampak pada *job satisfaction* karyawan maka seorang pemimpin harus memiliki prinsip-prinsip yang terkandung dalam tata cara meningkatkan kepemimpinan transformasional, *organizational justice* dan *procedural justice* karyawan sehingga dapat meningkatkan peran *job satisfaction* dalam perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis dan pembahasan adalah Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* pada Pacto Bali Prima, ini menunjukkan bahwa semakin manajer mampu melatih karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. *Organizational justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* pada Pacto Bali Prima, ini menunjukkan bahwa semakin karyawan diperlakukan adil di tempat kerjanya maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. *Prosedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* pada Pacto Bali Prima, ini menunjukkan bahwa semakin karyawan dapat mengemukakan pandangannya selama prosedur tersebut dilakukan maka kepuasan kerja karyawan meningkat.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan, dan kesimpulan terhadap beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dimasa mendatang terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *organizational justice*, *prosedural justice* serta *job satisfaction* antara lain pada kepemimpinan transformasional diketahui bahwa pemimpin diharapkan lebih mampu dalam menginspirasi bawahan untuk selalu optimi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada variabel *organization justice* diketahui bahwa pada pernyataan kurangnya keadilan pemimpin dalam memberikan tugas terhadap karyawan, oleh karena itu perlu adanya kejelasan *job description* bagi setiap karyawan. Pada variabel *prosedural justice* diketahui bahwa pada pernyataan prosedur yang dilaksanakan kurang menjunjung tinggi

standar moral dan etika, untuk itu karyawan dalam bekerja perlu memperhatikan prosedur kerja serta mempertimbangkan moral dan etika

REFERENSI

- Al Salem M, Alhaiani A, 2007. Relationship between organizational justice and employees performance. *Aledari*, 108(3), pp: 97-110.
- 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*. 8 (10), pp: 130-150.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Scientific Research*. 2(1). pp 295 – 299.
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita Wardani. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3 (2), h: 109-126
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J. (2009). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. *United States: McGraw-Hill*. 96(5), pp 125-155
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. 2007. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, & Other Denizens of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*. 58(5), pp: 164 – 209.
- Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*. 9(3), pp: 115-121.
- Greenberg, J. 1991, "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice", in Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ. 3(1), pp: 79-103.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara.

- Karimi Ali. 2013. Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Ministry of Sports and Youth in Iran. *International Journal of Sport Studies*. 3 (11), pp: 1149-1156.
- Lam, S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S., 2002. Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal Of Organizational Behavior* , 22, 1-18
- Nabatchi, *et al.* 2007. The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Withdrawal Behavior: A Malaysian Study, *International Journal Of Management and Entreprenuership*, 1(1):30-40, 2013. New York. Plenum Press.
- Nurfauziah. 2014. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu. 2013. “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening”.*Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Riduwan Kuncoro, E. A. 2013. *Cara mudah menggunakan dan memaknai Path Analysis (Analisi Jalur)*.Bandung: Alfabeta.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A, & 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), Pp: 8833-8842.
- Robbins, S.P, & Judge. 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: salemba empat.
- Saunders, M.N.K., Thornhill A., dan Lewis, P. 2002. Understanding employees' reactions to the management of change: *An Exploration throughan organizational justice framework*.*Irish Journal of Management*,23 (1), 85-101.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage.Thousand Oaks. CA.
- Yang, Yi-Feng, &Islam, M. 2012. The Influence of Iransformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 8(3), pp. 386-402.
- Zahari, I. and A. Shurbagi. 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), pp. 89-97.