

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN BANK WILAYAH
SURABAYA



OLEH:

GISELA PETRONELLA ANNA ORYZANI PUTRI

3103016064

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA

2020

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN BANK WILAYAH
SURABAYA**

SKRIPSI
Diajukan kepada
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Jurusan Manajemen

OLEH:
GISELA PETRONELLA ANNA ORYZANI PUTRI
3103016064

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2020

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA
KARYAWAN BANK WILAYAH
SURABAYA**

Oleh:

GISELA PETRONELLA ANNA ORYZANI PUTRI

3103016064

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik untuk
Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing I,



Prof. Dr. Drs. Ec. H. Teman Koesmono, MM
NIDN. 070.601.5301

Tanggal: 6 Januari 2020

Pembimbing II,



Drs. P. Julius F. Nagel, S.Th.,
NIDN. 071.209.5901

Tanggal: 6 Januari 2020

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Gisela Petronella Anna Oryzani Putri
NRP 3103016064

Telah diuji pada tanggal 17 Januari 2020 dan dinyatakan lulus oleh Tim Penguji

Ketua Tim Penguji:



Prof. Dr. Ec. H. Teman Koesmono, MM
NIDN. 070.601.5301

Mengetahui:



UNIVERSITAS KATOLIK MANDAJEMBER
FAKULTAS HUKUM

Dr. Lodovicus Lasdi, MM., Ak., CA., CPA.
NIDN. 071.309.7203

Ketua Jurusan,



Robertus Sigit H.L., SE., M.Sc
NIDN.070.308.7902

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gisela Petronella Anna Oryzani Putri

NRP : 3103016064

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank Wilayah Surabaya

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 08 Januari 2020
Yang menyatakan



(Gisela Petronella Anna Oryzani Putri)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas segala berkat, rahmat, dan penyertaan yang telah diberikan-Nya kepada penulis sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Bank Wilayah Surabaya” dengan baik dan tepat pada waktunya.

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan, doa, serta dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Lodovicus Lasdi, MM., Ak., CA., CPA selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Robertus Sigit Haribowo Lukito, SE., M.Sc selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Prof. Dr. Drs. Ec. H. Teman Koesmono, MM selaku dosen pembimbing I. Terima kasih banyak atas waktu yang telah diluangkan, kesabaran dalam membimbing, pengertian, ilmu serta segala masukan yang sangat membantu dan menambah wawasan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
4. Drs. P. Julius F. Nagel, S.Th., MM selaku dosen pembimbing II. Terima kasih banyak atas waktu yang telah diluangkan, kesabaran dalam membimbing, pengertian, ilmu serta segala masukan yang sangat membantu dan menambah wawasan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
5. Seluruh dosen dari Fakultas Bisnis yang selama masa studi telah memberikan berbagai ilmu pengetahuan yang dapat membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu setia memberikan dukungan secara penuh, mengantar dan mendoakan penulis sehingga memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

7. Sahabat-sahabat tercinta yang selalu ada untuk memberikan dukungan, menemani, mendoakan, dan membantu selama masa studi penulis (Priscilia Sahertian, Meissy Mauren, Irwan Setiawan, Louis Adi, Irvan Eka). Penulis berharap semoga pertemanan ini tidak akan pernah berakhir walaupun penyusunan skripsi ini telah selesai.
8. David Ravanelli yang selalu memberikan semangat, dukungan dan mendoakan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
9. Jennifer Nathasia Patras dan Exvana Christanty yang selalu memotivasi, memberikan masukan, dan membantu selama masa pembuatan skripsi ini hingga selesai.
10. Teman-teman dari rumpun SDM yang telah bersama-sama belajar dan saling membantu selama masa studi.
11. Para responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Akhir kata, penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya. Dengan segala keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang dapat membangun penelitian ini akan dijadikan pembelajaran oleh penulis di masa depan dan dengan segala kerendahan hati penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan penulisan dalam penelitian ini. Terima kasih. Tuhan memberkati kita semua.

Surabaya, 29 Desember 2019

Gisela Petronella Anna Oryzani Putri

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional	8
2.1.2. Keadilan Organisasional	9
2.1.3. Kepuasan Kerja	10
2.1.4. Kinerja Karyawan	11
2.2. Penelitian Terdahulu	13
2.3. Keterkaitan Antar Variabel	15
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	15
2.3.2. Pengaruh Keadilan Organisasional	
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	15
2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
Terhadap Kinerja Karyawan	16
2.3.4. Pengaruh Keadilan Organisasional	
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	16
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja	
Terhadap Kinerja Karyawan	17
2.4. Model Hipotesis	17
2.5. Hipotesis Penelitian	18

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	19
3.2. Identifikasi Variabel, Definisi Operasional dan	

Pengukuran Variabel	19
3.2.1. Identifikasi Variabel	19
3.2.2. Definisi Operasional Variabel	20
3.2.3. Pengukuran Variabel	21
3.3. Jenis dan Sumber Data	22
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Populasi dan Sampel	22
3.6. Teknik Analisis	23
3.6.1. Uji Validitas Konvergen	23
3.6.2. Uji Validitas Diskriminan	24
3.6.3. Uji Reliabilitas	24
3.6.4. Uji <i>R-Square</i>	24

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian	25
4.1.1. Deskripsi Responden	25
4.1.2. Statistik Deskriptif	26
4.1.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)	28
4.1.2.2. Deskripsi Variabel Keadilan Organisasional (X_2)	29
4.1.2.3. Deskripsi Variabel Kepuasan	

Kerja (Y_1)	30
4.1.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja	
Karyawan (Y_2)	31
4.2. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis	32
4.2.1. Analisis Model Pengukuran atau Outer Model	32
4.2.1.1. Validitas	32
4.2.1.2. Reliabilitas	36
4.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)	38
4.2.2.1. Uji Kolinearitas	38
4.2.2.2. Model Struktural	39
4.2.3. Pengujian Hipotesis	48
4.2.3.1. Pengujian Hipotesis Pertama	48
4.2.3.2. Pengujian Hipotesis Kedua	48
4.2.3.3. Pengujian Hipotesis Ketiga	49
4.2.3.4. Pengujian Hipotesis Keempat	49
4.2.3.5. Pengujian Hipotesis Kelima	49
4.3. Pembahasan	50
4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
Terhadap Kepuasan Kerja	50
4.3.2. Pengaruh Keadilan Organisasional	
Terhadap Kepuasan Kerja	51
4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	

	Terhadap Kinerja Karyawan	52
4.3.4. Pengaruh Keadilan Organisasional		
	Terhadap Kinerja Karyawan	53
4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja		
	Terhadap Kinerja Karyawan	53
BAB 5	SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
	5.1. Simpulan	55
	5.2. Keterbatasan	56
	5.3. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Sekarang 14
Tabel 4.1	Karakteristik Responden 25
Tabel 4.2	Kategori Penilaian Berdasarkan Skala 27
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif 27
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X ₁) 29
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Keadilan Organisasional (X ₂) 30
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y ₁) 30
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y ₂) 31
Tabel 4.8	Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> (Nilai <i>Outer Loading</i>) 33
Tabel 4.9	Matriks Perbandingan Akar AVE dengan <i>Latent Variable Correlations</i> 34
Tabel 4.10	<i>Crossloadings</i> 35
Tabel 4.11	Hasil Analisis <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> 37
Tabel 4.12	Pengujian Kolinearitas 39
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur (<i>Path</i>) Model Struktural 40
Tabel 4.14	Nilai Koefisien Determinasi atau <i>R Square</i> (R ²) dan <i>Stone-Geisser</i> (Q ²) 43
Tabel 4.15	Analisis Nilai R ² dan Q ² Atas Variabel Eksogen yang Dimasukkan dalam Model dan Dikeluarkan dari Model 45

Tabel 4.16	Hasil Perhitungan f^2 <i>Effect Size</i> dan q^2 <i>Effect Size</i>	45
------------	---	----

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Hipotesis	17
Gambar 4.1 Hasil Analisis <i>Outer Model</i>	38
Gambar 4.2 Hasil Analisis <i>Inner Model</i>	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Pengisian Kuisisioner
- Lampiran 2 Statistik Deskriptif
- Lampiran 3 Uji Kolinearitas
- Lampiran 4 Hasil Analisis PLS

ABSTRAK

Sumber daya manusia ini adalah aset berharga perusahaan yang harus dijaga dengan baik, dipelihara dan dikembangkan agar dapat memberikan kinerja yang optimal. Kinerja optimal karyawan salah satunya dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Saat karyawan merasakan kepuasan kerja mereka akan bekerja semaksimal mungkin. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari kepemimpinan, karena peran pemimpin diperlukan untuk dapat memberikan contoh yang baik dan motivasi bagi karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah keadilan organisasional. Melalui keadilan organisasional, maka karyawan akan merasakan perasaan emosional yang positif pada pekerjaan, sehingga menciptakan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, serta pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian adalah 100 karyawan bank swasta di Surabaya. Analisis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, dan masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL JUSTICE TO JOB SATISFACTION AND
EMPLOYEE PERFORMANCE BANK OF
SURABAYA AREA**

ABSTRACT

Human resources are valuable assets of the company that must be properly maintained and developed in order to provide optimal performance. The optimal employee performance can be influenced by the level of employee job satisfaction. When employees feel satisfied about his/her job, they will work hard as much as possible. Job satisfaction can be obtained from leadership, because the role of leader is needed to be able to provide a good example and motivation for the employees. Another factor that can affect job satisfaction is organizational justice. Through organizational justice, employees will feel positive emotional feelings at work, thus creating job satisfaction.

This study aims to examine the effect of transformational leadership and organizational justice on employee job satisfaction, and the influence of transformational leadership, organizational justice and job satisfaction on employee performance. Respondents were 100 employees of private banks in Surabaya. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) was used to conduct the analysis.

The results showed that transformational leadership and organizational justice each had a significant positive effect on job satisfaction, and each of transformational leadership, organizational justice, and job satisfaction also had a significant positive effect on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Justice,
Job Satisfaction, Employee Performance