



**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN
DISTRIBUTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA
(Studi kasus Pada Karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta)**

Ghaniyyu Rahmani, Ahyar Yuniawan¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The research aims to examine and analyze the influence of leadership and distributive justice toward job satisfaction of employee in PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to 139 employees of PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta.

Analysis of data in this research using the help of SPSS version 20. A sampling technique uses a survey method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with cronbach. Classic assumption test and double linear regression analysis, to verify and to prove the research hypothesis.

Analysis result demonstrates that leadership have a positive influence toward job satisfaction. Distributive justice have a positive influence toward job satisfaction and leadership have a positive influence toward distributive justice.

Keywords: Leadership, distributive justice and job satisfaction.

PENDAHULUAN

PT. Energi Mega Persada Tbk berdiri sejak Oktober 2001 dan Juni 2004 tercatat di Bursa Efek Jakarta dengan kode saham ENRG. PT. Energi Mega Persada Tbk dikenal sebagai perusahaan produsen, pengembang dan eksplorasi dalam sektor hulu minyak dan gas bumi, telah memiliki konsep peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan menggabungkan strategi utama yang berbasis kompetensi, dengan tuntutan dan minat yang tumbuh pesat di tengah masyarakat lokal. Hal demikian tentu akan semakin membuat perusahaan semakin kompetitif dengan SDM yang profesional di bidangnya. Di era perekonomian ekonomi global, lebih ditantang bukan hanya sekedar memuaskan pemangku kepentingan eksternal tetapi juga memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan (Robbins dan Judge, 2013). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung dapat diandalkan dan setia pada perusahaan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung berperilaku yang dapat merugikan perusahaan, seperti tingginya tingkat perpindahan karyawan ke perusahaan lain, ketidakhadiran, keterlambatan, kecelakaan, pemogokan, dan keluhan. Salah satu fitur pengukuran

¹ Penulis penanggung jawab

kepuasan kerja adalah keinginan menerima gaji yang cukup, promosi jabatan, dan suasana kerja (George dan Jones, 2012). Sebagian besar perusahaan mengukur kepuasan kerja dengan perhatian pada remunerasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kepatuhan perusahaan PT. Energi Mega Persada Tbk dalam menentukan remunerasi harus sesuai dengan undang-undang dan regulasi yang dikeluarkan negara (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2011). Perusahaan-perusahaan Migas yang sudah berproduksi mematuhi regulasi “batas maksimum remunerasi” (PMK Nomor 258/PMK.011/2011) yang disetujui SKK MIGAS (Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi).

Regulasi ini menyebabkan masing-masing perusahaan membuat kebijakan remunerasi (*Financial Retention Program*) untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, sebagaimana diutarakan oleh Byars dan Rue (2008) bahwa sistem penghargaan organisasi (remunerasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Senada dengan Llorente dan Macias (2005) menyatakan bahwa remunerasi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan puas. Artinya, dengan remunerasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan menyejahterakan karyawan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu hal penting dalam diri seorang maka karyawan menyadari bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor penyebab kepuasan kerja karyawan. Di samping itu kepuasan kerja karyawan juga dapat disebabkan oleh kesesuaian pekerjaan dan kondisi kerja karyawan, hubungan kerja dengan atasan, nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan dalam hal pertanggungjawaban atas tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan melalui atasan masing-masing unit kerja termasuk kesempatan promosi.

Kepemimpinan di PT. Energi Mega Persada Tbk cenderung kurang efektif, pemimpin dalam memberi perintah tugas-tugas kepada karyawan hanya melihat dari sisi peraturan yang kaku padahal sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri migas seharusnya lebih berorientasi kepada pelayanan pemangku kepentingan eksternal, sepanjang tidak melanggar peraturan dan undang-undang. Padahal di perusahaan yang bergerak di bidang migas lebih ditekankan pada keterlibatan karyawan, kondisi kerja yang kondusif dan nilai-nilai yang terkandung di dalam diri karyawan serta personalitas pemimpin di masing-masing unit kerja.

Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa pemimpin efektif jika waktunya dialokasikan 19 persen dalam kegiatan manajemen tradisional (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan), 44 persen berkomunikasi, 26 persen dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, dan 11 persen memperluas jaringan bisnis.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi akan memengaruhi karakteristik karyawan. Dalam latar bisnis, karakteristik karyawan yang relevan adalah integritas individu, kematangan pengambilan keputusan, fleksibilitas, dan perhatian kepada individu lainnya (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2011). Karyawan baru diharapkan memiliki karakteristik seperti ini, karena karyawan dihadapkan pada situasi pekerjaan yang semakin kompleks dan ambigu, yaitu situasi yaitu sangat

menguntungkan (jika harga minyak dunia naik) dan tidak menguntungkan (jika harga minyak dunia turun).

Hal ini berdampak pada karakteristik karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk. Karenanya salah satu Direksi PT. Energi Mega Persada Tbk, menekankan pada dari dua hal.

“Pertama Nilai Pengungkit (*Value Levers*) yaitu *talent* (SDM) yang diperlukan, kompetensi, kebutuhan *talent* di masa sekarang dan yang akan datang. Kedua, arah pengembangan yaitu standar *talent* untuk industri migas, standar kompetensi hulu migas nasional”.

Dengan perkataan lain, pernyataan pemimpin PT. Energi Mega Persada Tbk, menunjukkan bahwa kepemimpinan para manajer PT. Energi Mega Persada Tbk menekankan pada kepemimpinan efektif alam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan efektif dapat menyebabkan pemahaman persyaratan peran, koordinasi yang lebih baik antara atasan dengan bawahan, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Colquitt *et al.* (2013) menyatakan “*When employees feel that their values and personality match those of the organization, they experience higher levels of job satisfaction. They also feel higher levels of trust toward their managers.* Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi, kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Kepemimpinan sangat memengaruhi keadilan distributif dimana keteladanan pemimpin sebagai pengambil keputusan akan memengaruhi keadilan karyawan dalam bekerja. Keadilan distributif sangat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dan akan bermuara pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Kepemimpinan juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui keadilan distributif.

Kepemimpinan berorientasi tugas merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keadilan (*justice*) yang dirasakan oleh karyawan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2011) menyatakan bahwa tujuan keadilan membutuhkan perlakuan yang adil secara distributif, adil secara prosedural, dan adil secara interaksional bagi semua karyawan. Adil secara distributif dengan mengakui kontribusi karyawan (seperti, gaji lebih tinggi untuk kinerja yang tinggi, pengalaman, dan pelatihan) dan kebutuhan karyawan (seperti keadilan dalam penggajian). Hal ini dapat diartikan, bahwa karyawan puas atau tidak puas tergantung adanya keadilan distributif berdasarkan persepsi terhadap perolehan gaji dan tunjangan lain sesuai dengan yang diharapkan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Chen dan Silverthorne (2005) menyatakan efektivitas kepemimpinan merupakan penerapan kepemimpinan yang paling sesuai dengan kesiapan, kemampuan dan kemauan karyawan akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja. Casimir dan Ng (2010) menemukan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menyelaraskan orientasi tugas dan hubungan. Jaussi dan Dionne (2003) menemukan bahwa kepemimpinan secara

positif memengaruhi kepuasan karyawan pada situasi dan suasana kerja yang kondusif. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan Distributif dengan Kepuasan Kerja

Rhoades dan Eisenberger (2002, dalam Katou, 2013) menyatakan bahwa emosi positif sebagai rasa puas karyawan. Sedangkan, keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan karyawan dari hasil kebijakan manajemen berupa gaji dan penghargaan. McFarlin dan Sweeney (1992, dalam Cropanzano, Bowen, dan Gilliland, 2007) menyatakan bahwa, ketika keadilan distributif rendah, maka kepuasan gaji rendah dan begitu juga dengan kepuasan kerja karyawan rendah. Ketika keadilan distributif tinggi, maka kepuasan kerja pun tinggi. Tyler (1994, dalam Nabatchi, Bingham dan Good, 2007), Smollan (2012), Cohen-Charash dan Spector (2001), Deconinck dan Stilwell (2004, dalam Thomas dan Nagalingappa, 2012) dan Zhang dan Agarwal (2009, dalam Katou, 2013) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

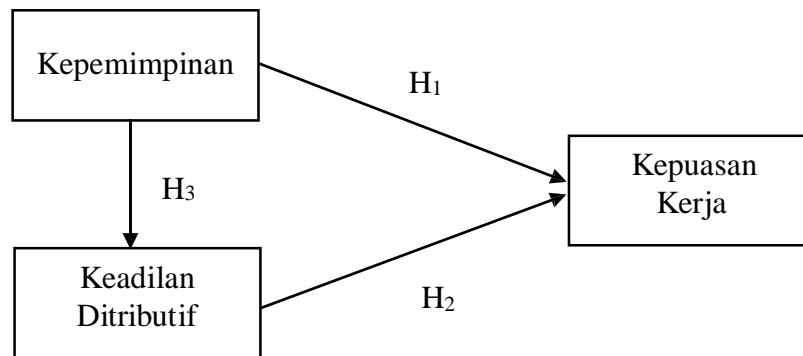
H₂ : Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Kepemimpinan dengan Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah mengukur sejauh mana manfaat yang diterima oleh karyawan yang dianggap terkait dengan masukan kinerja, sedangkan kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam menerapkan pekerjaan terhadap karyawan berdasarkan situasi seperti yang dipersepsikan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Susanj dan Jakopec (2012) menghubungkan kepemimpinan dengan komitmen organisasi, hal ini berarti bahwa satu mekanisme pemimpin dapat membangun komitmen di antara karyawan melalui perlakuan yang adil, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lee (2000, dalam Susanj dan Jakopec, 2012) memasukkan konsep keadilan distributif dan kepuasan kerja sebagai mediator kepemimpinan. Mayer, Bardes, dan Piccolo (2008) menemukan bahwa model yang ditemukan Lee (2000, dalam Susanj dan Jakopec, 2012) mencakup penilaian global persepsi keadilan, kepuasan kerja sebagai mediator antara keadilan organisasi dan kepemimpinan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H₃ : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Keadilan Distributif

Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE PENELITIAN

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1) dan keadilan distributif (X2). Definisi operasional dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1) indikator yang digunakan yaitu: (1) Atasan mendorong karyawan membuat ide-ide baru, (2) Atasan mendorong karyawan berpikir mandiri, (3) Atasan saya memberi inspirasi kepada karyawan, (4) Atasan saya bersedia membantu karyawan dalam pekerjaannya. Variabel keadilan distributif (X2) indikator yang digunakan yaitu: (1) Saya menerima imbalan sesuai dengan kontribusi kepada perusahaan, (2) Tanggung jawab yang dibebankan sesuai dengan uraian deskripsi pekerjaan, (3) Pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan kemampuan, (4) Penghargaan yang saya terima sesuai dengan prestasi/pencapaian pekerjaan. Variabel kepuasan kerja (Y) indikator yang digunakan yaitu: (1) Secara umum Saya puas dengan gaji yang saya terima, (2) Secara umum Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan, (3) Secara umum Saya puas dengan pengamatan/supervisi atasan dalam penyelesaian tugas, (4) Secara umum Saya puas dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya, (5) Secara umum Saya puas dengan pekerjaan yang jadi tanggung jawab Saya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta. Oleh karena itu, akan digunakan sampel dalam penelitian. Sampel mewakili keseluruhan populasi yang ada. Dari sampel tersebut, akan mempermudah dalam melakukan analisis dan mendapatkan kesimpulan. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampelnya dengan dua tahap; (1) tentukan sampel menurut rumus slovin; (2) sampel yang sudah ditentukan berdasarkan acak sederhana (*simple random sampling*) dalam populasi (Noor, 2014). Sampel responden yang dipilih untuk penelitian ini adalah karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk, Jakarta sebanyak 139 responden. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini data primer bersumber dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada 139 responden, dimana hasil dari data tersebut dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Sedangkan, data sekunder bersumber dari studi pustaka melalui berbagai jurnal,

artikel majalah pemasaran, maupun artikel yang diambil dari internet. Metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat dan reliabel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan beberapa uji, yaitu: (1) Uji Validitas, (2) Uji Reliabilitas, (3) Uji Normalitas, (4) Uji Multikolinearitas, (5) Uji Heteroskedastisitas, (6) Koefisien determinasi, (7) Uji F, (8) Uji t, (10) Analisis jalur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Berdasarkan hasil KMO dan uji Bartlett menunjukkan bahwa; (1) nilai *Kaiser-Meyer-Olkin MSA (KMO-MSA)* sebesar 0,635 sudah menunjukkan bahwa hasil yang baik (> 0.60); (2) nilai *Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 206.768 pada signifikansi 0,000. Nilai ini menandakan bahwa faktor pembentuk variabel sudah baik. Artinya, variabel-variabel di dalam satu populasi tidak saling berhubungan. Dengan demikian, syarat analisis faktor pertama dapat dipenuhi sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, keadilan distributif, dan kepuasan kerja memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan semua instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

3. Uji Normalitas

Dengan melihat hasil grafik histogram dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal yang ditinjau dari kurva simetris yang tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan, pada grafik normal plot terlihat data (titik) masih menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka dapat dikatakan model regresi memiliki data yang berdistribusi normal.

4. Uji Multikolonieritas

Berdasarkan hasil uji multikolonieritas, dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk semua variabel < 10 dan nilai *Tolerance* $> 0,1$. Hal ini berarti bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala multikolonieritas, yang berarti bahwa semua variabel tersebut dapat digunakan sebagai variabel independen.

5. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa data (titik-titik) menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini mengandung arti dalam model regresi tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan sub struktur 1 determinasi totalnya sebesar 0,676 atau 67,60%. Artinya, kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap keadilan distributif sedangkan sisanya faktor-faktor lain yang tidak diteliti, dan sub struktur 2 determinasi totalnya sebesar

0,566%. Artinya, kepemimpinan dan keadilan distributif memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 56,60%, sedangkan sisanya faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

7. Uji F

Berdasarkan hasil uji F, regresi pertama menunjukkan nilai F hitung sebesar 141,906 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel bebas (kepemimpinan) secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat (keadilan distributif). Regresi kedua menunjukkan nilai F hitung sebesar 178,929 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel bebas (kepemimpinan dan keadilan distributif) secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja).

8. Analisis Regresi Berganda

Data yang akan diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS, dan hasil analisis regresi berganda antara variabel kepemimpinan (X_1) dan keadilan distributif (X_2), dengan kepuasan kerja (Y), dan hasilnya terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Regresi Pertama: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keadilan Distributif
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,120	,828		2,562	,011
	KPM	,866	,065	,753	13,376	,000

a. Dependent Variable: KD

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

$$\text{Persamaan regresi 1: } KD = 2.120 + 0.866 * KPM$$

$$\text{Persamaan sub struktur 1: } KD = 0,753 * KPM$$

Pada regresi pertama, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap keadilan distributif (X_2) sebesar 0,753. Artinya perbaikan kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan keadilan distributif.

Tabel 2
Hasil Regresi Kedua: Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,808	1,090		1,658	,100
	KPM	,333	,127	,195	2,629	,010
	KD	,987	,110	,665	8,979	,000

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer yang diolah, 2014.

Persamaan regresi 2: $KK = 1.808 + 0.333 \cdot KPM + 0.987 \cdot KD$

Persamaan sub struktur 2: $KK = 0,195 \cdot KPM + 0.665 \cdot KD$

Pada regresi kedua, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,195. Artinya perbaikan kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Keadilan distributif (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,665. Artinya perbaikan keadilan distributif akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

9. Uji t

Hasil analisis uji t adalah sebagai berikut:

- Nilai absolut pada variabel kepemimpinan (X_1) adalah sebesar 2,629 dengan tingkat signifikansi 0,010 karena $>$ yakni $2,629 > 1,978$ dan $0,010 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Y) atau Hipotesis 1 dapat diterima.
- Nilai absolut pada variabel keadilan distributif (X_2) adalah sebesar 8,979 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena $>$ yakni $8,979 > 1,978$ dan $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel keadilan distributif (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Y) atau Hipotesis 2 dapat diterima.
- Nilai absolut pada variabel kepemimpinan (X_1) adalah sebesar 13,376 dengan tingkat signifikansi 0,000 karena $>$ yakni $13,376 > 1,978$ dan $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen keadilan distributif (Y) atau Hipotesis 3 dapat diterima.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan keadilan distributif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Energi Mega Persada Tbk sedangkan berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan keadilan distributif secara parsial berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

Secara konseptual penelitian ini baru menggunakan dua variabel bebas (independen) yaitu kepemimpinan dan keadilan distributif yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga hanya mampu menjelaskan 67,60% variasi kepuasan kerja, diukur dengan kepuasan kerja riil yang berasal dari catatan pada pihak perusahaan mengenai kepuasan kerja dari karyawan yang bersangkutan seperti gaji, promosi, pengamatan/supervisi atasan, rekan kerja dan tanggung jawab pekerjaan yang dirasakan masing-masing karyawan. Dengan demikian, tidak hanya dua variabel tersebut yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, tetapi masih banyak variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan penelitian, tetapi hanya mengandalkan angket yang disebar kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan alat statistika. Walaupun terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan perkembangan dunia usaha.

Saran secara umum berdasarkan penelitian ini untuk meningkatkan kepuasan kerja lebih menitikberatkan pada keadilan distributif, dilihat dari kuesioner yang telah diisi oleh karyawan PT. Energi Mega Persada Jakarta tersebut diperoleh data bahwa karyawan memiliki keadilan distributif yang tinggi pada imbalan sesuai dengan kontribusi, sehingga perusahaan lebih memperlakukan keadilan distributif karyawannya misalnya dengan pemberian remunerasi dan promosi yang adil terhadap karyawan yang berprestasi dengan pengamatan/supervisi atasan disertai kondusifnya hubungan antar rekan kerja akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang lebih baik lagi.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan memasukan kepemimpinan berorientasi pada hubungan (*relationship oriented*) yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena dengan semakin baik kepuasan kerja karyawan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan.

REFERENSI

- Byars, L.L. and Leslie W.R. 2008. *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Casimir, G. and Y.N.K. Ng. 2010. "Combinative Aspects of Leadership Style and the Interaction between Leadership Behaviors". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31 No. 6, pp. 501-517.
- Chen, J. and C. Silverthorne. 2005. "Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 Iss: 4, pp. 280-288.
- Cohen-Charash, Y. and P.E. Spector. 2001. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, No. 2, pp. 278-321.
- Colquitt, J.A., J.A. Lepine and M.J. Wesson. 2013. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.



- Cropanzano, R., D.E. Bowen and S.W. Gilliland. 2007. "The Management of Organizational Justice". *Acad Manage Perspect*, 21:4, pp. 34-48.
- George, J.M. and G. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jaussi, K.S. and S.D. Dionne. 2004. "Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 10, pp. 15-26.
- Katou, A.A. 2013. Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*, Vol. 36, No. 7, pp. 674-699.
- Llorente, R.M.B. and E.F. Macias. 2005. "Job Satisfaction as an Indicator of the Quality of Work", *The Journal of Socio-Economics*, 34, pp. 656-673.
- Mayer, D.M., M. Bardes, and R.F. Piccolo. 2008. "Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17 (2), pp. 180-197.
- Milkovich, G.T., J.M. Newman and B. Gerhart. 2011. *Compensation*. Singapore: McGraw Hill.
- Nabatchi, T., L. B. Bingham and D.H. Good. 2007. "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model". *International Journal of Conflict Management*. Vol. 18 No. 2, pp. 148-174.
- Noor, J. 2014. "*Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*". Jakarta: Prenada Media Group.
- Robbins, S.P. and T.A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. England: Prentice Hall.
- Smollan, R.K. 2012. "Emotional Responses to the Injustice of Organizational Change: A Qualitative Study". *Research on Emotion in Organizations*. Volume 8, pp. 175-202.
- Susanj, Z. and A. Jakopec, 2012. "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment". *Psychological Topics* 21 (3), pp. 509-526.
- Thomas, P. and G. Nagalingappa. 2012. "Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees". *International Refereed Research Journal*. Vol.- III, Issue-3(2), pp. 54-63.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organization*. Singapore: Prentice Hall International.
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 258/PMK.011/2011.