

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN *DEALER* HONDA KECAK MOTOR DALUNG**

**Putu Gde Cahya Krisnanda<sup>1</sup>, Pande Ketut Ribek<sup>2</sup>, Tiksnayana Vipraprastha<sup>3</sup>**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar  
E-mail: [krisnandaaa09@gmail.com](mailto:krisnandaaa09@gmail.com)

***ABSTRACT***

*Human resources are really needed by companies as system managers and subjects of implementing company policies and operational activities to achieve predetermined goals. If human resources are managed well, they can support the business success of a company. In a company, human resources are very necessary to act as drivers for the various kinds of work that will be carried out by employees. This research aims to examine and analyze the influence of organizational justice, transformational leadership and work motivation on employee job satisfaction.*

*This research was conducted at the Honda Kecak Motor Dalung Dealer located on Jl. Raya Padang Luwih, No. 166, Badung Regency, Bali, 80361, with operational areas in Bali. The population in this study were 37 employees at the Honda Kecak Motor Dalung Dealer using the questionnaire method. Data collection techniques include observation, interviews, documentation and questionnaires. Data analysis techniques used. The types of data used in this research are quantitative data and qualitative data. The data sources used in this research can be classified into two, namely primary data and secondary data. All data obtained from the questionnaire distribution is suitable for use, then analyzed using multiple linear regression, hypothesis testing (t test and f test).*

*The research results show that (1) Organizational justice has a positive and significant effect on employee job satisfaction at the Honda Kecak Motor Dalung Dealer. (2) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction at the Honda Kecak Motor Dalung Dealer. (3) Work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction at the Honda Kecak Motor Dalung Dealer.*

*Keywords: Organizational Justice, Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction.*

**PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Orang yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, sedangkan orang yang tidak produktif cenderung mengalami stres pada pekerjaan (Yasa dan Dewi, 2019).

Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima

dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja berasal dari komponen yang beragam, seperti pekerjaan yang dilakukan karyawan, kompensasi, promosi, rekan kerja, pengawasan, atau hasil pekerjaan yang dilakukan (Busro, 2018). Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah Keadilan Organisasi, dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antara atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya (Robbins and Judge, 2019). Keadilan Organisasi merupakan sebuah persepsi dari anggota yang ada di perusahaan yang dimana mereka berfikir, membandingkan, serta memberikan penilaian atas apa yang telah ia terima dari perusahaan, dalam konteks ini seperti penghargaan dan menjadikan karyawan mempunyai kinerja yang baik, sikap yang relevan dalam mengerjakan pekerjaan serta dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Hal ini di dukung oleh Irfan (2022) dengan judul “Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan signifikan pada rasa kepuasan kerja karyawan. Penelitian sejalan yang di lakukan oleh Kurniawa dan Nurohmah (2022), Victor dan Simanjuntak (2022), Prakoso (2023), Sari (2019) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin adil perlakuan antara pemimpin perusahaan dengan karyawan maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hawil dan Anwar (2021), Simatupang dan Salendu (2019), Pratiwi dan Werastuti (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja

karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Djonata dan Wijaya (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan artinya kepemimpinan transformasional meningkat atau ditingkatkan, maka akan mendorong kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan dalam KBBI diartikan sebagai cara memimpin, sedangkan orang yang melakukan kepemimpinan disebut sebagai pemimpin.

Hal ini di dukung oleh penelitian Purnamasari dan Sriathi (2019), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Swita Adi Bali” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Swita Adi Bali. Penelitian sejalan di lakukan oleh Satriawan dan Ardana (2019), Astuti dan Andri (2021), Muslih (2022), Djonata dan Wijaya (2019), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan artinya semakin baik kepemimpinan transformasional pemimpinnya maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawannya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayekti (2022), Novitasari dan Asbari (2020), Suhakim dan Badrianto (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan artinya kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang cukup terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi kerja. Purwantoro dan Bagyo (2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang timbul dari dalam ataupun dari luar seseorang serta membangun semangat untuk berprestasi terhadap suatu yang di idamkan. Motivasi kerja bisa jadi kekuatan pendorong dalam diri manusia buat melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Motivasi kerja punya peran yang cukup penting dalam mendorong kinerja karyawan, karena jika karyawan punya motivasi tinggi, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan sesuai dengan target. Motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja, kinerja pun dapat mempengaruhi motivasi, abdaikan diikuti dengan memberi hadiah atau insentif.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Syahrizal (2019) dengan judul “Pengaruh *Organizational Justice* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Outsourcing” membuktikan bahwa *organizational justice* (keadilan organisasi) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) Main Unit Wilayah Sumatera Barat. Penelitian sejalan yang dilakukan oleh Setianto, Suyono dan Elisabeth (2020), Jameel dan Ahmad (2019), Raisal (2020), Ningrum, Rialmi dan Nurmatias (2022). Berbeda pada penelitian yang dilakukan Heni, Arifin dan Djonu (2022), Rahayu, Nurmayanti dan Tatminingsih (2020), Arifin dan Djonu (2022), Rahayu, Nurmayanti dan Tatminingsih (2020) yang menyatakan

bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Fenomena keadilan organisai yang terjadi di *Dealer* Honda Kecak Motor Dalung yaitu senioritas yang di lakukan oleh karyawan lama kepada karyawan baru, mereka cenderung ingin dihormati dan merasa lebih punya wewenang dibandingkan dengan karyawan yang baru bergabung. Nyatanya, posisi dan jabatan mereka tidak tercatat secara struktural di dalam perusahaan sebagai seseorang yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan baru. Dari fenomena tersebut menyebabkan karyawan sering tidak masuk kerja yang menyebabkan tingginya tingkat absensi karyawan.

Fenomena mengenai kepemimpinan transformasional *Dealer* Honda Kecak Motor Dalung, dimana karyawan merasa tidak ada tanggapan positif dari pimpinan terhadap karyawan yang memberikan masukan beserta kurangnya respon dari pimpinan terhadap keluhan yang dialami karyawan. Pemimpin juga kurang memperhatikan mengenai fasilitas yang kurang memandai yang menyebabkan karyawan kurang semangat dalam bekerja dan pemimpin juga kurang memberikan apresiasi yang dapat membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja, sehingga karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya karena kurangnya pemberian penghargaan atau *reward*.

Fenomena mengenai motivasi kerja karyawan pada perusahaan *Dealer* Honda Kecak Motor Dalung yaitu adanya penurunan pencapaian target penjualan dari tahun 2018-2022 dan terjadinya fluktuasi absensi karyawan. Menurut pimpinan perusahaan hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu senior-senior yang terlambat datang berkerja,

karyawan sering tidak masuk kerja, karyawan yang kurang semangat menawarkan produk perusahaan, cara pemasaran yang kurang menarik, karyawan yang kurang fokus saat melaksanakan tugasnya contohnya yaitu terjadinya kecelakaan kerja saat melakukan *service* kendaraan konsumen yang menyebabkan perusahaan menanggung kerugian dan memotong gaji karyawan yang melakukan kesalahan tersebut

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. *Goal-Setting Theory*.

*Goal-setting theory* atau teori penetapan tujuan pertama kali dimunculkan oleh Locke (1968). Melalui artikel miliknya yang berjudul “*Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives*”, Lotcke memperlihatkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang di berikan. Dia mengemukakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. *Goal-setting theory* merupakan model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan.

### 2. *Kepuasan Kerja*

Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja berasal dari komponen yang beragam, seperti pekerjaan yang dilakukan karyawan, kompensasi, promosi, rekan kerja, pengawasan, atau hasil pekerjaan yang dilakukan (Busro, 2018).

### 3. *Keadilan Organisasi*.

Menurut Moorhead (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi

adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Keadilan organisasi mengindikasikan anggapan positif yang dipegang oleh karyawan terhadap keadilan organisasi dalam berbagai praktik dan proses organisasi. Teori ini berisi tentang keadilan dalam perusahaan mendorong karyawan untuk berperilaku yang inovatif di tempat kerja.

### 4. *Kepemimpinan Transformasional*

Menurut Septyarini (2021) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dengan pengaruh, inspirasi yang membangun, harapan yang tinggi, pemikiran yang baik dan perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja melebihi dari yang dimungkinkan, artinya seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kepercayaan diri karyawan, yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

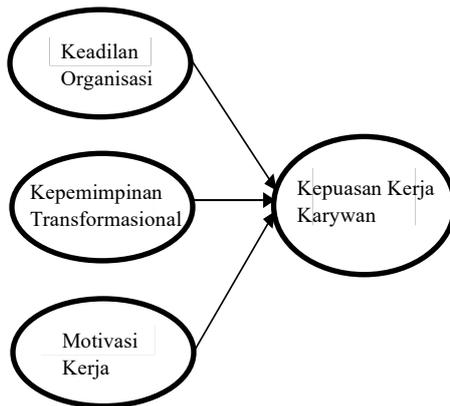
### 5. *Motivasi Kerja*

Menurut Pratiwi (2019) Mengatakan “Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam dan luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan baik bentuk, arah, intensitas, dan durasinya”. Didukung dengan Ferdinatus (2020) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

## HIPOTESIS

Adapun model penelitian dalam penelitian ini yaitu:

**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti (2023)

Hipotesis dalam penelitian adalah:

- H<sub>1</sub> : Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Dealer Honda Kecak Motor Dalung didirikan pada tanggal 1 juni 2015 Dalung, yang berkedudukan di JL. RAYA PADANG LUWIH NO 166, KABUPATEN BADUNG, BALI, 80361. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Dealer Honda. Kecak Motor Dalung yang berjumlah 37 orang. Penentuan jumlah sampel dengan metode kuesioner menggunakan sampel dengan jumlah

37 orang karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung. Pengumpulan data dengan wawancara, kuesioner dan observasi.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda dengan tahapan pengujian uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, analisis korelasi berganda, analisis determinasi, uji F dan uji t. Adapun rumus analisis linier berganda yaitu:  $Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja

$\alpha$  = Nilai konstanta X<sub>1</sub>

= Keadilan Organisasi

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>3</sub> = Motivasi Kerja

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi dari X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi dari X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi dari X<sub>3</sub>

e = Error

## HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Pearson Corelation* diatas 0,30. Maka dari itu seluruh variabel dinyatakan valid.

### 2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60. Maka dari itu seluruh variabel dinyatakan reliabel.

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*, menunjukkan bahwa hasil uji normalitas karakteristik responden dengan jumlah data sebanyak 37, maka dengan nilai signifikansi sebesar 0,200 > 0,05 berarti data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data yang berdistribusi normal.

Berdasarkan uji multikolinearitas menunjukkan bahwa bahwa semua variabel bebas mempunyai koefisien *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang dibuat tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa setiap variabel bebas memiliki nilai signifikansi masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model yang dibuat tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1

##### Analisis Regresi Linear Berganda

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | t    | Sig. | Collinearity Statistics |     |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|------|-------------------------|-----|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      | Beta  |      |      | Tolerance               | VIF |
| 1 (Constant)        | .798                        | .856       |                           |       | .932 | .358 |                         |     |
| Keadilan Organisasi | .508                        | .193       | .395                      | .2635 | .013 | .158 | 6.336                   |     |
| Gaya Kepemimpinan   | .184                        | .081       | .272                      | 2.287 | .029 | .251 | 3.989                   |     |
| Motivasi kerja      | .221                        | .087       | .322                      | 2.540 | .016 | .221 | 4.523                   |     |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

$$Y = 0,798 + 0,508 X_1 + 0,184 X_2 + 0,221 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas, diperoleh persamaan garis regresi yang memberikan informasi bahwa:

- Konstanta  $a$  sebesar 0,798, memiliki arti apabila tidak ada perhatian terhadap hubungan keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi atau nilainya konstan, maka besarnya kepuasan kerja karyawan adalah tetap.
- $b_1$  sebesar 0,508, memiliki arti apabila kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dianggap konstan atau nilainya

tetap, maka meningkatnya keadilan organisasi akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

- $b_2$  sebesar 0,184, memiliki arti apabila keadilan organisasi dan motivasi kerja dianggap konstan atau nilainya tetap, maka meningkatnya kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.
- $b_3$  sebesar 0,221, memiliki arti apabila keadilan organisasi dan kepemimpinan transformasional dianggap konstan atau nilainya tetap, maka meningkatnya motivasi kerja akan diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

#### 5. Analisis Korelasi Berganda

berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.14 didapat hasil koefisien korelasi berganda ( $R$ ) adalah 0,940. Berdasarkan pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2017) bahwa koefisien korelasi berganda sebesar 0,940 berada antara 0,800–1,000 yang berarti korelasi adalah sangat kuat.

#### 6. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.14 diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,872. Ini berarti besarnya kontribusi antara keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 87,2% sedangkan sisanya 12,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 7. Uji F (f-test)

Berdasarkan hasil Uji F pada Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), yang berarti bahwa

model yang digunakan dalam penelitian ini telah layak (fit), dengan demikian model penelitian yang digunakan layak dan pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan

### 8. Uji t (t-test)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.14 di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a) Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.  
Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.  
Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,029 < 0,05$ . ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.  
Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,016 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

- 1) Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.  
Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung. Hal tersebut di tunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel keadilan organisasi yang bernilai positif yaitu 0,508 dan nilai signifikansi  $0,013 <$

0,05. Hasil ini juga memiliki arti dengan semakin tinggi keadilan organisasi terhadap perusahaan, maka semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.

- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung. Hal tersebut di tunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional yang bernilai positif yaitu 0,184 dan nilai  $0,029 < 0,05$ . Hasil ini juga memiliki arti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima.

- 3) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung. Hal tersebut di tunjukkan dari nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja yang bernilai positif yaitu 0,221 dan nilai signifikansi  $0,016 < 0,028$ . Hasil ini juga memiliki arti semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam perusahaan, maka semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima.

### PENUTUP

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung, ini berarti bahwa semakin tinggi keadilan sesama karyawan

dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung juga semakin meningkat.

- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung, ini berarti bahwa semakin baik seorang pemimpin maka kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung juga semakin meningkat.
- 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung, ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung juga semakin meningkat.

#### **Keterbatasan Penelitian.**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

- 1) Penelitian ini terbatas pada variabel keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sedangkan banyak lagi variabel lain misalnya gaya kepemimpinan, iklim organisasi, disiplin kerja dan lain-lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Dealer Honda Kecak Motor Dalung.
- 2) Serta penelitian hanya dilakukan disatu tempat penelitian saja. Sehingga kedepannya dapat dilakukan dari lingkup yang lebih luas lagi atau beberapa tempat penelitian.

#### **Saran.**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat maka saran-saran yang dapat diajukan

berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel keadilan organisasi dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah terhadap item pernyataan “Saya di berlakukan adil oleh pemimpin di dalam perusahaan”. Hal ini berarti secara umum responden menganggap bahwa pimpinan harus selalu bersikap adil kepada seluruh karyawan agar tidak terjadi kecemburuan sosial atau pilih kasih. Maka dapat disarankan untuk pihak pimpinan lebih memperhatikan dan selalu bersikap sama rata antara para karyawan. Pimpinan Dealer Honda Kecak Motor Dalung diharapkan dapat meningkatkan keadilan sesama karyawan dengan memperhatikan kendala yang di alami karyawan dan memberi solusi yang di alami karyawan untuk menunjang kepuasan kerja karyawan dan keadilan organisasi.
- 2) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel kepemimpinan transformasional dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah terhadap pada pernyataan “Saya di apresiasi pemimpin saat memberika masukan atau ide-ide”. Hal ini berarti secara umum responden menganggap bahwa pimpinan kurang mengapresiasi karyawan. Memperhatikan karyawan dengan memberikan apresiasi kepada setiap karyawan bagi mereka yang memberikan masukan atau ide-ide, karena kenyataan dilapangan pihak pimpinan tidak memberikan apresiasi. Maka pimpinan Dealer Honda Kecak Motor Dalung diharapkan lebih sering memberi apresiasi kepada karywan yang

berupa pujian, bonus, kenaikan gaji dan sebagainya agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

- 3) Berdasarkan rata-rata skor pada variabel motivasi kerja dimana secara keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling rendah terhadap pada pernyataan “Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang di berikan”. Hal ini berarti secara umum responden menganggap bahwa kurang termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang di berikan oleh pimpinan perusahaan, sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Maka pimpinan Dealer Honda Kecak Motor Dalung diharapkan mampu mendukung setiap pekerjaan yang di berikan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang di berikan.

4)

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adipura (2019). “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Gejayan Innova).
- Adrian (2022). “Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Hypermart Bengkulu”.
- Agustina (2021). “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Emka Putra Pratama Jakarta Utara”.
- Alvianto (2020). “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Outcome pada PT Sapta Saritama Yogyakarta”.
- Astuti, N. K. S. D., dan Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerjadan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Udayana University.
- Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenada Media.
- Devi, K. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Swita Adi Bali (*Doctoral dissertation*, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Dunan, Hendri dan dkk. (2020). Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pada Love Shop Boutique Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 11, No. 1*.
- Ferdinatus, T. (2020). Motivasi Kerja. Yogyakarta: CV.Budi Utama.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program SPSS 25*. Undip.
- Hartono, S. Y., Parimita, W., dan Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan Perusahaan Umum di Jakarta dan Banten. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan-JBMK, 3(1), 1-15*.

- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heni, H., Arifin, M. T. dan Djonu, H. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Desa Watudiran Kecamatan Waigete Kabupaten Sikka. *Jurnal Nasional Holistic Science*, 2(1): 23-28.
- Ignatius Soni Kurniawan dan Mila Dwi Nurohmah. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.
- Irfan. (2022). “Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.
- Joyosentoso, D. (2018). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Surya Putra Barutama. *Agora*, Vol 7, No 1.
- Jufrizen, J., dan Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel *Moderating*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Kaswan, 2020. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Kurniawan, K., Pt, P., dan Sawit, K. (2022). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Telkom Witel Makasar.
- Lawren dan Ekawati (2023), “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. TSA Di Bogor”.
- Laulita, N. B. (2021). Pengaruh Integrasi Pemasok pada Kinerja Rantai Pasok dengan Moderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Rantai Pasok pada Perusahaan Manufaktur di Batam. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, Vol 5, No 1(ISSN 2549-6336), 21-23. doi:DOI:10.31289/jime.v5i1.3724.
- Lansart. (2019), “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara”.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157-189.
- Lukas Djonata, L., dan Wijaya, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bajatama Lestari. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 260–268.
- Maruli Tua. (2020). Pengaruh Komunikasi antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

- Mahrizal, D. dan Mudiarta. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Multi Kadera Sejati, Jetis Mojokerto. *Jurnal Administrasi Dan Perkantoran Modern*, 8(3), 28–32.
- Mada, I. G. N. W., Sintaasih, D. K., dan Subudi, M. (2017). Pengaruh keadilan organisasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Forum Manajemen*, 15(2), 1–18.
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasojo, L. D., dan Yuliana, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Naimah (2022), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja”.
- Nenin Kartika Sari (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman Samarinda
- Ningrum, H. P., Rialmi, Z. dan Nurmatias. (2022). *The Effect of Work Motivation, Compensation and Work Environment on Job Satisfaction of State Polytechnic Employees Creative Media. International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior* (IJTOB), 2(1): 1-13.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., dan Yuwono, T. (2020). *Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112.
- Purwantoro, H., dan Bagyo, Y. (2019). *Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(2), 195.
- Rahayu, S., Nurmawanti, S. dan Tatminingsih, S. (2020). Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima. *Inovator: Jurnal Manajemen*, 9(2): 67-74.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. (2019). *Organizational Behavior. What's New in Management Series*.
- Sangidah, U., Prayekti, dan Septyarini, E. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tanjung Jabung Timur. Al-Kharaj: *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Vol 4 No 1(P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351), 119-120.
- Santoso dan Yuniyanto. (2022), “Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Pos Indonesia Persero Cabang Kantor Pos SPP Erlangga Semarang)”.  
 Saputra, I. M. A., dan Wibawa, I. M. A. (2019) Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. Vol. 19. No. 10, 20-33.
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., dan Riana, G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Policia Nacional De Timor-Leste (Pntl). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 137.
- Setianto, M. W., Suyono, J. dan Elisabeth, D. R. (2020). *The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Orga-nizational Justice and Employee Performance. Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare, Zimbabwe, December 7-10, 2020*.
- Suardani, N. M. D., dan Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh pemberdayaan, kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(3), 1426–1451.
- Sasongko (2020), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di *Mining Support Division* PT Kaltim Prima Coal”.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana PrenadaMedia Group, Jakarta.
- Sutono (2021), “Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan”.
- Sulistyawati (2022), “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial”.
- Sulhan (2022), “Korelasi Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Dosen di Bandung”.
- Sutrisno, Edy. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama). Prenada Media Group.
- Tafsir (2021), “Pengaruh kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai *Intervening Variable* Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng”.
- Tobias dan Rudy (2022), “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap

Kepuasan Kerja Karyawan PT.  
Aneka Bintang Sejati Labelindo  
Medan”.

Wibowo dan Rahayu (2021).  
Pengaruh Kualitas Pelayanan,  
Harga, Dan Promosi Terhadap  
Keputusan Pembelian Pesan  
antar Makanan Gofood Di  
Kota Solo. *Jurnal Manajemen,  
Bisnis dan Pendidikan ISSN :*  
*1979-2700*, Vol 8, No 1.