

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal)**

**Siska Liana<sup>✉1</sup>, Harmanda Berima Putra<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Stikubank

### **Abstrak**

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan metode survey dalam pengumpulan datanya. Kuesioner disebarikan sebanyak 165 kepada karyawan pada perusahaan Veneer dan Plywood di daerah Kabupaten Kendal. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan metode *non-probabilitas*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Kinerja Karyawan*

### **Abstract**

This study examines the effect of transformational leadership and organizational justice on employee performance. The type of research used is quantitative by using survey methods in data collection. 165 questionnaires were distributed to employees at Veneer and Plywood companies in the Kendal Regency area. The sampling technique used was purposive sampling with a non-probability method. The results showed that transformational leadership did not have a positive effect on employee performance and organizational justice had a positive and significant effect on employee performance.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Justice, and Employee Performance*

---

Copyright (c) 2022 Siska Liana, Harmanda Berima Putra

✉ Corresponding author :

Email Address : [siskaliana95@gmail.com](mailto:siskaliana95@gmail.com), [harmandaberima@edu.unisbank.ac.id](mailto:harmandaberima@edu.unisbank.ac.id)

## PENDAHULUAN

Secara umum, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten sebagai elemen terpenting dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Khususnya terkait dengan pengelolaan sumber daya dan modal, yang menghasilkan kompleksitas yang lebih besar dari tantangan yang diarahkan oleh manusia hari demi hari, terutama mengingat kemajuan teknologi dan revolusi informasi (Budur *et al.*, 2018). Selanjutnya, mengingat lingkungan kompleks yang berkembang dari sistem ekonomi dan sosial, terutama dalam hal penggunaan sumber daya ekonomi yang berbeda (Demir dan Torlak, 2019). Sebagian besar pemimpin dan pengusaha yang tertarik dalam mengembangkan perusahaan mereka mengikuti perubahan global dalam strategi manajemen dan sistem (Budur *et al.*, 2019). Organisasi yang berhasil mencapai tujuannya dan dapat memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada pemimpinnya. Jika pemimpin dapat menjalankan perannya dengan baik, kemungkinan besar organisasi akan mencapai tujuannya. Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Pemimpin berperan penting untuk mempengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. kepemimpinan adalah mekanisme mendukung atau memotivasi sekelompok orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama, di mana dia dapat memimpin karyawan dan pekerja dengan strategi untuk mencapai suatu visi (Tajeddini, 2015). Kepemimpinan adalah proses inspirasi orang lain terutama mempengaruhi pekerja dengan tujuan meningkatkan kemampuan mereka untuk kesuksesan organisasi (Demir 2019; Torlak & Kuzey, 2019; Ali 2020; Muhammad *et al.*, 2020). Menurut Cox (2001), ada dua kategori dasar kepemimpinan yang pertama transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong pengembangan kapasitas dan membawa tingkat yang lebih tinggi komitmen pribadi di antara pengikut untuk tujuan organisasi. Berdasarkan Bass (1990), kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan mengangkat kepentingan karyawan mereka, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka menggerakkan karyawan untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok. Bersama-sama, meningkat kapasitas dan komitmen dipegang untuk mengarah pada upaya tambahan dan produktivitas yang lebih besar. Pemimpin yang mengangkat kepentingan karyawan salah satunya yaitu dengan perlakuan yang adil terhadap karyawannya. Keadilan dalam sebuah organisasi layak mendapatkan perhatian karena persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterimanya mempengaruhi hasil kerjanya yang dapat mencapai maupun menghambat tujuan perusahaan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi adalah salah satu faktor utama internal yang paling penting yang mempengaruhi kinerja, emosi dan perilaku sumber daya manusia. Keadilan organisasi mampu memahami persepsi individu dalam organisasi tentang keadilan atas hasil yang mereka terima, tata cara yang digunakan dalam pembagian hasil, dan perlakuan yang

mereka terima selama di organisasi tersebut (Griffin & Moorhead, 2011). Keadilan organisasi sebagai cara yang adil atau etis dalam memperlakukan karyawan dalam organisasi (Cropanzano *et al.*, 1997). Keadilan organisasi mengacu pada keadilan keprihatinan yang berbeda di tempat kerja. Kepedulian itu mencakup keadilan dalam distribusi hasil, keadilan dalam prosedur dan keadilan dalam tindakan distributor hasil dengan karyawan lain.

Lebih lanjut, fenomena keadilan organisasional yang terjadi di perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal adalah kurangnya perhatian perusahaan kepada karyawan yang sudah bekerja cukup lama tanpa adanya kenaikan upah yang sepadan, pengambilan keputusan masih berada ditangan pemimpin tanpa ada proses berunding dengan karyawan, dan masih adanya karyawan yang merasa kurang dihormati oleh perusahaan, seperti sudah bekerja untuk menaikkan tingkat produksi dan berhasil tetapi karena perusahaan menganggap terlalu dominan maka perusahaan memutuskan untuk mengambil hak untuk pengambilan keputusan.

Menurut literatur, diusulkan bahwa pemimpin transformasional memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dalam organisasi. Banyak peneliti yang membuktikan bahwa dimensi pemimpin tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Dalam studi MacKenzi *et al.* (2001), kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada karyawan, hasil gaya kepemimpinan seperti ini dapat meningkatkan kinerja karyawan, komitmen karyawan, kepuasan, individu dan kelompok kinerja, efektivitas organisasi dan orientasi pelanggan karyawan (Budur & Demir, 2019). Di sisi lain, menurut penelitian yang dilakukan oleh Nelliana & Roy (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Septi Andriani *et al.* (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Lebih lanjut, berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suliman, 2007), ditentukan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan dan positif baik pada kinerja penilaian diri sendiri maupun penilaian supervisor. Di sisi lain, Christian *et al.* (2019), mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rini *et al.* (2017), menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Ismail *et al.* (2018), mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti melakukan penelitian ini dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal".

## **METODOLOGI**

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang

berlandaskan pada filsafat positifme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, menurut Sugiyono (2014) sumber primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Selanjutnya, Objek penelitian ini adalah perusahaan Veneer dan Plywood kabupaten Kendal, yang beralamat di Jl. Boja-Kaliwungu (Km 6) Desa Kertosari, Kabupaten Kendal, Kecamatan Singorojo, Jawa Tengah.

Sedangkan, Menurut Sugiyono (2014) mengartikan bahwa populasi adalah wilayah dimana generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Di sisi lain, Menurut Sugiyono (2014), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian yang dilakukan menggunakan jenis *purpose sampling* yang teknik penentuan sampelnya dengan menggunakan suatu pertimbangan tertentu dengan metode *non probability*. Pada penelitian ini jumlah sampel yaitu sebanyak 165 responden dengan mempertimbangkan masa kerja karyawan di atas 1 tahun.

Lebih lanjut, Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui metode kuesioner. Menurut Sugiyono (2010), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Metode ini dilakukan dengan membagikan angket penelitian kepada sampel yang telah ditetapkan. Skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert, dimana responden diminta untuk mengurutkan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan yang dipersepsikan oleh responden. Pada penelitian ini, digunakan 5 rating skala *likert*, yaitu dengan kategori sangat tidak setuju yang memiliki nilai 1, tidak setuju dengan nilai 2, netral dengan nilai 3, setuju dengan nilai 4, dan sangat setuju dengan nilai 5.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal yang berjumlah 165 orang, karakteristik karyawan dapat diuraikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	84	50,9%
	Perempuan	81	49,1%
Usia	20-25 Tahun	93	56,4%
	26-30 Tahun	46	27,9%
	31-40 Tahun	26	15,9%
	>40 Tahun	0	0%

	SMA	118	71,5%
Pendidikan	Diploma	17	10,3%
	Strata 1 (S1)	28	17,0%
	Strata 2 (S2)	2	1,2%
Masa Kerja	1-5 Tahun	116	70,3%
	6-10 Tahun	43	26,1%
	>10 Tahun	6	3,6%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin responden yang terbesar adalah laki-laki yaitu sebanyak 84 orang dengan persentase sebesar (50,9%) dan untuk responden perempuan sebanyak 81 orang dengan persentase sebesar (49,1%). Penelitian menunjukkan bahwa usia responden terbesar yaitu berusia 20-25 tahun sebanyak 93 orang dengan persentase sebesar (56,4%), responden berusia 26-30 tahun sebanyak 46 orang dengan persentase sebesar (27,9%), kemudian diikuti responden berusia 31-40 tahun sebanyak 26 orang dengan persentase sebesar (15,9%). Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa responden berpendidikan SMA yaitu sebanyak 118 orang dengan persentase sebesar (71,5%), sedangkan responden yang telah menyelesaikan pendidikan diploma sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar (10,3%). Responden yang telah menyelesaikan pendidikan Sarjana S1 sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar (17,0%), dan responden yang telah menyelesaikan Sarjana S2 sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar (1,2%). Penelitian juga menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja yang paling banyak adalah 1-5 tahun sebanyak 116 orang dengan persentase sebesar (70,3%), kemudian dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar (26,1%), dan masa kerja >10 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar (3,6%). Kuesioner disebarkan kepada responden dan seluruh kuesioner kembali dan dapat dianalisis pada tahap selanjutnya.

### Uji Validitas

Uji validitas berfungsi untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Sebelum melakukan uji validitas maka dilihat terlebih dahulu kecukupan sampel secara keseluruhan diukur menggunakan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dengan nilai >0.5 dengan batas Loading Factor sebesar >0.6.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	KMO	Jumlah Item	Loading Factor
Kepemimpinan Transformasional	0,783	5 Item	0,796-0,774

Keadilan Organisasi	0,882	16 Item	0,889-0,902
Kinerja Karyawan	0,774	8 Item	0,779-0,776

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa sebuah indikator dalam sebuah instrument dinyatakan valid apabila memiliki nilai KMO  $>0,5$  dan *loading factor*  $> 0,6$ . Dengan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional dari lima indikator dinyatakan valid yang menunjukkan hasil KMO sebesar 0,783 dan *loading factor* sebesar 0,796-0,774 . Variabel keadilan organisasi dari enam belas indikator dinyatakan valid yang menunjukkan hasil KMO sebesar 0,882 dan *loading factor* sebesar 0,889-0,902. Variabel kinerja karyawan dari delapan indikator dinyatakan valid yang menunjukkan hasil KMO sebesar 0,774 dan *loading factor* 0,779-0,776. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut bisa dilanjutkan penelitian dan dinyatakan layak sebagai sampel.

### Uji Reliabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk (Ghozali, 2013).

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,704	0,7	Reliabel
Keadilan Organisasi	0,881	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,729	0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa masing-masing variabel Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Kinerja Karyawan diperoleh nilai dari variabel *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70. Nilai *Cronbach Alpha* dari variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,704 dengan standar *Alpha* 0,7, variabel Keadilan Organisasi sebesar 0,881 dengan standar *Alpha* 0,7, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,729 dengan standar *Alpha* 0,7. Dengan demikian, hasil uji reabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel dan bisa dilakukan langkah selanjutnya.

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji pengaruh, maka peneliti terlebih dahulu menguji dengan model dengan menggunakan pendekatan asumsi klasik, pada penelitian ini, peneliti

menggunakan uji normalitas. Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedastisitas. Berikut merupakan hasil dari uji asumsi klasik.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki data normal atau mendekati normal. Berdasarkan hasil pengujian dengan Grafik Histogram diketahui bahwa pola distribusi mendekati normal, karena data mengikuti arah garis grafik histogramnya dapat diketahui bahwa uji normalitas terpenuhi. Lebih lanjut, uji normalitas dengan Grafik P-Plot menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal (membentuk garis lurus) dan menunjukkan pola distribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi. Selain itu, uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang artinya lebih besar dari signifikan 0,05. Hal itu berarti nilai residual terstandarisasi dinyatakan menyebar secara normal.

### **Uji Multikolinieritas**

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas didalam regresi maka dapat dilihat dari nilai tolerance dan varian inflation (VIF). Jika nilai tolerance  $> 0,1$  dan VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Jika nilai tolerance  $< 0,1$  dan VIF  $> 10$ , maka dapat terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Nilai VIF untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar  $2,189 < 10$  dan nilai toleransi sebesar  $0,457 > 0,1$ , maka kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas. Nilai VIF keadilan organisasi sebesar  $2,189 < 10$  dan nilai toleransi sebesar  $0,457 > 0,1$ , keadilan organisasi dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linear berganda, yaitu dengan melihat grafik scatterplot atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dan model ini layak dipakai untuk memprediksi pengaruh kinerja karyawan berdasarkan masukan variable kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi.

### **Hasil Uji Hipotesis**

Untuk menguji hubungan antar variabel atau hipotesis, maka peneliti menggunakan uji regresi pada model yang digunakan. Berikut merupakan hasil uji Regresi Linier Berganda yang disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Hipotesis	Hasil Pengujian			Keterangan
	Koefisien beta ( $\beta$ )	T Hitung	Signifikansi (Sig)	
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,183	2,689	0,08	Hipotesis Ditolak
Keadilan sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,668	9,838	0,00	Hipotesis Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji regresi linier sebagaimana tertera pada tabel 4, maka temuan penelitian sebagai berikut :

Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimana diperoleh sebesar 2,689 dengan menggunakan *Level Significance* sebesar 5% berarti nilai t hitung 2,689 dan nilai signifikan sebesar  $0,08 > 0,05$ , menandakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) **Ditolak**.

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh nilai t hitung untuk variabel keadilan organisasi sebesar 9,838 dengan menggunakan *Level Significance* sebesar 5% berarti nilai t hitung 9,838 dan nilai signifikan sebesar  $0,00 < 0,05$ , menandakan bahwa keadilan organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) **Diterima**.

### **Pembahasan**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal dihasilkan sebagai berikut :

#### **Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai beta signifikan sebesar 0,183 dengan signifikansi  $0,08 > 0,05$ . Hal ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan yang telah dijalankan, belum terlaksana dengan baik. Pimpinan belum memberikan efek yang positif terhadap

karyawannya di dalam bekerja. Pimpinan juga belum memberikan arahan dengan baik yang diperlukan karyawannya, sehingga dapat menghambat kinerja karyawan tersebut.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Syukron & Yolanda (2019) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. Penelitian lain yang mendukung hasil tersebut yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lee & Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa hanya variabel motivasi intrinsik yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pertambangan batu bara di Provinsi Kalimantan Utara dan untuk variabel kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Cemil *et al.* (2020), hasilnya bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut bertentangan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Nelliana & Roy (2018) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT GDC Multi Sarana Surabaya. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Weiping *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang tidak berpengaruh terhadap kinerja disebabkan karena tidak menerapkan dengan maksimal terhadap pimpinan yang melaksanakan tugasnya, yang dapat mempengaruhi sistem kinerja para bawahannya. Jika kepemimpinan transformasional di perusahaan tersebut dilaksanakan dengan baik para karyawannya juga akan meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan suatu perusahaan akan tercapai.

### **Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai beta sebesar 0,668 dengan signifikan sebesar  $0,00 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan keadilan kepada karyawan baik berupa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Jika dikelola dengan baik, keadilan akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rini *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Berlian Motors Cabang Simpang Empat. Selain itu

penelitian yang dilakukan oleh Abdallah (2011) menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja bagi pekerja asing. Penelitian yang dilakukan oleh Christian *et al.* (2019), menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kalay (2016) yang menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa dari kedua variabel yang digunakan, maka dapat ditarik kesimpulan yang pertama kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal. Kedua keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal.

Dalam penelitian ini, peneliti juga menambahkan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan agar lebih bisa meningkatkan jiwa kepemimpinan yang dapat mengarahkan lebih baik kepada karyawan untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Perusahaan juga harus mampu melakukan pendekatan yang lebih intim kepada karyawan dan memberikan hasil yang adil sesuai kontribusi yang telah diberikan terhadap perusahaan.

## Referensi:

- Adriani, S *et al.* (2018). The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 7, July 2018.*
- Ali, S. H. K., Khan, N. S., & Yildiz, Y. (2020). Leadership effects on CSR employee, media, customer, and NGOs. *Management and Eco-nomics Research Journal*, 6, 1-9.
- Bass, B.M. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 26-40.
- Budur, T. (2018b). The impact of Al-Ghazali's virtues on organizational commitment and performance: A case Study at private education institutions in Kurdistan Region of Iraq. *Icabep, Erbil-Iraq*, 2, p21.
- Budur, T., & Demir, A. (2019a). Leadership Effects on Employee Perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142-154.

- Budur, T., & Demir, A. (2019b). Leadership Perceptions Based on Gender , Experience , and Education Leadership Perceptions Based on Gender , Experience , and Education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142-154.
- Budur, T., Faraj, K. M., & Karim, L. A. (2019). Benchmarking operations strategies via hybrid model : A case study of café-restaurant sector. *Amazonia Investiga*, 8(23), 842-854.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cox, P.L. (2001). Transformational leadership: a success story at Cornell University. Proceedings of the ATEM/aappa 2001 conference. Retrieved March 17, 2004
- Demir, A. (2019). A benchmarking of service quality in telecommunication services: Case study in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(3), 216-231.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Hidayat, R. (2018). Education and Job Training on Employee Performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*.
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187-200.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1).
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Mohammed, S. S., Suleyman, C., & Taylan, B. (2020). Burnout determinants and consequences among university lecturers. *Amazonia Investiga*, 9(27), 13-24.
- Rini, S., Hendri, A., & Mayang, S. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 6(2).
- Sugiyono.(2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.

- Syukron, S., & Yolanda, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif*, 17(2).
- Tajeddini, K. (2015). Using the integration of disparate antecedents to drive world-class innovation performance: An empirical investigation of Swiss watch manufacturing firms, *tékhne. Review of Applied Management Studies*, 13(1), 34-50.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), 276-295.
- Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2019). Impact of operations management strategies on customer satisfaction and behavioral intentions at café-restaurants. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Weiping, J., Xianbo, Z. and Jiongbai, N. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9, 1567.