

# THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT TELKOM RIAU DARATAN (Survey of PT Telkom Riau Mainland offices)

**Haznil Zainal**

STIE Persada Bunda  
haznilzainal1@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The importance of organizational behavior (OCB) to achieve organizational effectiveness has long been recognized by practice managers. Some recent research in this area highlights the importance of OCB for almost all organizational forms and notes that OCB can improve organizational effectiveness in many ways. Over the past decade, organizational justice and trust in organizations have been the concern of scientists and practitioners of organizational studies, particularly with regard to their impact on organizational effectiveness and employees' desire to cooperate and be productive in the organization. However, some researchers in organizational studies have differences in researching organizational justice and organizational beliefs. With regard to organizational justice, some empirical studies address only one or two dimensions of organizational justice, while other empirical studies address the overall (three) dimensions of organizational justice such as distributive justice, procedural justice, and interactional justice. For some of these reasons, research relating to the three dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and organizational trust is still needed. Research that discusses the impact of organizational justice on the organizational beliefs of non-Western countries especially in Indonesia is still rarely found in scientific publications. Given that there is a knowledge gap (scientific publication) in the study of organization and human resource management on the subject, this study tries to prove whether the organizational justice dimension consisting of distributive justice, procedural justice, and interactional justice influence the level of employee trust in the organization especially at the College of Economic Sciences in Pekanbaru City, Riau, Indonesia.*

**Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, OCB, Organizational Trust**

## **PENDAHULUAN**

Aset terpenting bagi sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia (*ultimate resources*), baik itu organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba, sebab pada asset ini memperlihatkan perbedaan karakteristik sumber daya manusia pada individu, perbedaan kelompok, kualifikasi, keahlian serta latar belakang kehidupan. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bidang usahanya menyelenggarakan jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Dimana sahamnya dimiliki pemerintah dan sebagian lainnya dimiliki oleh masyarakat umum, baik itu investor asing maupun investor lokal. PT Telekomunikasi

Indonesia memiliki peran ganda dimana di satu sisi sebagai bisnis yang harus menghasilkan laba dan di lain pihak sebagai penunjang pembangunan, yang menuntut PT Telkom untuk memilih kinerja yang lebih baik untuk kepentingan pelanggannya. Untuk itu peningkatan terus menerus harus dilakukan, karena selama ini banyak keluhan, pengaduan (*complain*) dari para pelanggan terhadap fasilitas PT Telkom dalam rangka menyediakan jasa telekomunikasi. Biasanya setelah keluhan tersebut ditanggapi kemudian beberapa waktu kemudian timbul pengaduan yang sama, dan ketepatan waktu dalam menanggapi berbagai keluhan pelanggan.

PT Telkom Tbk. merupakan bisnis yang selalu mengalami perubahan dengan sangat cepat seiring dengan perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi dan informasi, dimana PT Telkom Tbk. harus cepat merespon keadaan ini agar dapat menjadi perusahaan yang kompetitif tidak saja di dalam negeri tetapi juga menjadi perusahaan yang mendunia. Untuk mengantisipasi tantangan dan peluang dalam lingkungan yang semakin

kompetitif dan semakin heterogennya jenis jasa dan area pelayanan, maka PT Telkom Tbk. memandang perlu mengadakan perubahan struktur organisasi perusahaan dari bentuk fungsional menjadi bentuk divisional yang penyelenggaraannya dilaksanakan secara bertahap.

Secara umum PT Telkom Tbk. dalam menjalankan bisnis ini (*core business*) digolongkan menjadi dua bidang usaha yaitu bisnis utama dan bisnis terkait. Sebagai contoh bisnis utama adalah jasa telepon, sedangkan bisnis terkait adalah layanan nilai tambah. Apabila dikaitkan dengan bidang informasi dan komunikasi, maka bisnis usaha PT Telkom adalah sebagai layanan jasa dan *network*. Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di tempat kerja. Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Dengan demikian kinerja merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas.

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi. Pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan menjadi starting point dalam penilaian kinerja. Seluruh pegawai harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Kemudian, seluruh pihak yang terkait dengan penilaian kinerja harus memahami aspek-aspek yang akan dijadikan penilaian kinerja. Melalui pemahaman ini, kesalahpahaman mengenai penilaian kinerja dapat diminimalisir. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya, (Bambang Wahyudi, 2002).

Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil yang menunjukkan pencapaian organisasi, sedangkan pengukuran kinerja dipandang sebagai bentuk pencapaian organisasi yang dispesifikasikan dalam bentuk pengukuran kinerja yang terprogram dan terkuantifikasi yang diperlukan untuk pelaksanaan pemantauan/monitoring dan evaluasi hasil yang hendak dicapai sebagai siklus berkelanjutan untuk mempertahankan keberadaan organisasi. Diperlukan faktor pendorong untuk mencapai keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain aspek kepemimpinan yang efektif, adanya sistem pengembangan karir yang tertata dengan baik dan kompensasi yang memadai serta komitmen karyawannya.

Selama tahun 2014, PT Telkom berhasil menjalankan fokus utama perusahaan dengan kinerja yang memuaskan, ini terlihat dari PT Telkom menjalankan komitmennya menjadi mesin pertumbuhan atau *engine of growth* dalam industri telekomunikasi melalui peningkatan ketersediaan infrastruktur dan akses telekomunikasi ke seluruh Indonesia. Karena hal ini sejalan dengan hasil riset World Bank pada tahun 2014 yang menyatakan bahwa setiap peningkatan penetrasi broadband sebesar 10% akan berdampak pada meningkatnya pertumbuhan ekonomi sebesar 1,38%.

Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci, karena seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Dengan memahami teori kepemimpinan diharapkan seorang pemimpin dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan, maupun potensi yang ada dalam dirinya serta akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya serta bagaimana meningkatkan kinerja bawahan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, juga termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Gary Yukl (alih bahasa Budi Supriyanto 2010:8). Kepemimpinan selalu berorientasi ke pencapaian tujuan jangka panjang sesuai dengan visi lembaga dan terfokus pada kepemimpinan team. Menggapai masa depan organisasi tidak mudah, banyak tantangan, kendala dan resiko gagal selalu ada. Resistensi internal terhadap perubahan yang diharapkan kadangkala cukup tinggi. Proses perubahan organisasi harus diawali dari perubahan individu secara berkelanjutan. Secara prinsip adalah: meningkatkan terus menerus hasil yang lebih baik

lagi melalui peningkatan yang fundamental, yaitu peningkatan kompetensi individu, peningkatan kualitas disiplin dan moral kerja, peningkatan kualitas hasil kerja dan pelayanan.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri (Bernard Bass dan Bruce Avolio. 1990).

Selain kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ada faktor lain, yaitu faktor budaya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, di mana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. (Pabundu Tika, 2008:120).

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya kerja, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan professional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan

menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya (*Amy E. Hughes et al., 2012*). Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (*James Mac. Gregor Burn dalam Sidik Priadana; 2013, 413*)

Menurut *Bernard Bass dan Bruce Avolio* dalam *Gregory Stone et.al (2004)* bahwa: Pemimpin transformasional dapat mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan sasaran organisasi dengan mendorong lingkungan di mana hubungan dapat terbentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di mana visi bisa dibagi

Ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawan-nya yaitu dengan:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok;
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri (*Bernard Bass dan Bruce Avolio dalam Fred Luthan. 2006*).

Ada dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan (*James Mac. Gregor Burns dalam Fred Luthans. 2006:653*). Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

1. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.

2. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
3. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan (*Fred Luthans. 2006:654*).

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional, yaitu:

1. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan;
2. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana;
3. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati;
4. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati (*Fred Luthans. 2006:654*).

Terdapat juga empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal);  
*Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional);  
*Inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual);  
*Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan

kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual);  
*Individualized consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang (*James Stuart Pounder, dalam Sidik Priadana; 2013*).

Budaya organisasi adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap situasi dalam sebuah organisasi. Menurut Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (2002:115) menyatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Menurut *Don Hellriegel dan Jhon Solcum* (2004:581) budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideology nilai-nilai kepercayaan, norma, harapan-harapan, sikap dan norma-norma.

Pernyataan ini didukung oleh *Lush Hervay* dalam Muafi (2009:165) bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan.

Teori-teori manajemen menekankan pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan perilaku karyawan yang sukarela membantu pekerjaan rekan kerja atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Asraf, Gustika, Lubis, Saleh, & M, 2018) dapat Baik atau buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah, tergantung pada perilaku pemberi layanan.

Inilah sebabnya bahwa budaya organisasi merupakan bagian bidang manajemen yang mendapat perhatian khusus dari para peneliti dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Budaya pada PT Telkom Indonesia

digambarkan melalui *The House of Telkom* (Laporan Tahunan PKBL PT Telkom Indonesia; 2013) sebagai berikut:

1. *Basic Belief*

*Always the Best* adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Karyawan yang memiliki spirit ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas yang dimana ketika setiap aktivitas dilakukan adalah bentuk ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. *Always the Best* menuntut setiap insan Telkom memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

2. *Core Values*

Terdapat tiga prinsip yang menjadi *core values* yakni solid, speed dan smart. Solid mengindikasikan bahwa setiap insan Telkom memiliki karakter satu hati, satu pikiran, dan satu tindakan. Speed yang ditandai dengan adanya awal, arah dan saksi. Sedangkan Smart yang patut dimiliki oleh setiap insan PT Telkom yaitu institusi dan impresif.

3. *Key Behaviours*

*Imagine, focus* dan *action* merupakan bagian dari *key behaviour*, yakni:

- a. *Imagine*, yaitu: berawal dari akhir, identik dengan visi atau mimpi seorang pemimpin, dan mulai dari keinginan bukan kebiasaan.
- b. *Focus*, yaitu: utamakan yang utama, tetapkan bukti-bukti kemenangan, dan alokasi sumber daya berdasarkan otoritas.
- c. *Action*, yaitu: imajinasi harus diikuti oleh aksi karena dapat merubah dunia, visi harus disertakan aksi dan segeralah meraih kemenangan. Jika visi tanpa aksi hanyalah sebuah fantasi, dan sebaliknya aksi tanpa visi hanyalah sebuah sensasi.

Sementara itu menurut *Jhon Bernandi & Joyce Russell* dalam Asri Laksmi Riani, (2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Lijan Poltak Sinambela, (2012) mengemukakan bahwa:

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini

akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut *Lloyd Byars and Leslie Rue* dalam Riniwati Harsuko, (2011), sebagai berikut:

Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut *Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T* (2007:85) kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan.

Menurut *Faustino Cardoso Gomes* dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan output, efisiensi serta efektivitas dan sering dihubungkan dengan produktivitas.

Sejalan dengan itu, menurut Tika Pabundu (2006:121) kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang/kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Untuk mengetahui apakah individu-individu dalam organisasi yang dipimpin sudah memenuhi kriteria efektif atau belum, maka diperlukan suatu pengukuran, pengukuran dapat dilakukan jika dimiliki instrumen yang memadai. Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan dengan suatu tolak ukur atau standar. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, maka peran dari individu sangat menentukan, sehingga uraian mengenai keefektifan hanya akan dibahas pada tingkat individu.

Keefektifan individu sering juga disebut dengan istilah kinerja pegawai atau Kinerja pegawai individu, dan jika dikaitkan dengan organisasi perusahaan sering disebut dengan istilah Kinerja pegawai. Selanjutnya untuk membahas lebih lanjut mengenai Kinerja pegawai, perlu disamakan terlebih dulu pengertian mengenai Kinerja pegawai.

Dimensi kinerja pegawai menurut *Jhon Ivancevich, M. Lorenzi, Steven Skinner dan Philip*

Crosby (2007:89) sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Hasil pekerjaan;
  - b. Kecepatan kerja.
2. Mutu pekerjaan, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Ketepatan;
  - b. Ketelitian;
  - c. Keterampilan;
  - d. Kebersihan.
3. Pengetahuan pekerjaan, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Mengetahui tupoksi;
  - b. Memahami ruang lingkup pekerjaan;
  - c. Memahami sasaran pekerjaan;
  - d. Mengetahui tujuan tupoksi.
4. Kreativitas dan daya kreasi, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Menemukan ide baru;
  - b. Banyak alternative kerja sangat sinergi;
  - c. Dapat memecahkan masalah.
5. Kooperatif, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Menjalin kerjasama antar pegawai;
  - b. Dapat berkomunikasi antar pegawai;
  - c. Sifat kemandirian;
  - d. Membutuhkan orang lain dalam bekerja.
6. Keterkaitan, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Mempunyai sifat kemandirian;
  - b. Membutuhkan orang lain dalam bekerja.
7. Ide, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Mempunyai daya imajinasi yang positif;
  - b. Banyak ide-ide positif yang diusulkan;
  - c. Mengawali kegiatan dengan ide yang positif;
  - d. Ide yang dihasilkan membawa kecerdasan.
8. Kualitas pribadi, dengan indikator sebagai berikut;
  - a. Mempunyai kecerdasan;
  - b. Terampil dalam bekerja;
  - c. Dapat beradaptasi dengan lingkungan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan

kuantitatif dengan berdasar kepada *research gap* dan fenomena yang terjadi. Pada tahap analisis digunakan pendekatan analisis dengan cara deskripsi analisis dan menggabungkannya dengan menggunakan analisis statistik untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan hubungan antara variabel yang mempengaruhi penelitian ini.

Teknik Pengambilan sampel dengan metode kuesioner, Malholtra (2005) mendefinisikan "Kuesioner adalah teknik terstruktur untuk memperoleh data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan, tertulis atau verbal, yang dijawab responden".

Kuesioner disebar dengan cara menyusun pertanyaan yang telah tersusun lengkap dengan pilihan jawaban yang bertujuan untuk mempermudah responden untuk menjawab. Semua pertanyaan yang sudah dijawab oleh responden akan dijaga kerahasiannya mulai dari data pribadi responden hingga jawaban yang telah responden berikan. Sampel yang berupa kuesioner akan di bagikan secara langsung kepada responden sebagai salah satu media penyebaran kuesioner.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Riau Daratan. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 180 karyawan yang tersebar pada Kantor-kantor PT Telkom Riau Daratan. Berdasarkan rumus slovin didapat jumlah sampel sebanyak 124 responden tersebut, maka dapat ditentukan jumlah masing-masing sampel menurut *stratified* (Band Position) secara proporsional.

Untuk menguji hipotesis analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) digunakan. Tujuan penggunaan analisis SEM dalam penelitian ini karena variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *unobserved variable* (variabel yang tidak dapat diamati secara langsung) atau dalam pengukurannya menggunakan indikator untuk menilainya.

Analisis SEM-PLS terdiri dari dua tahap evaluasi: (1) *outer model evaluation*; dan (2) *inner model evaluation* (Abdillah et al., 2016). Tahap pertama yaitu evaluasi *outer model*, dilakukan untuk melihat validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dalam *outer model evaluation* dilakukan dengan melakukan uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Tahap kedua yaitu evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hipotesis dalam penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan analisis data dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*)

dan model struktural (*inner model*), maka dilakukan analisis statistik deskriptif yang terdiri dari demografi responden dan deskriptif variabel

penelitian. Deskripsi demografi responden dalam penelitian ini menjelaskan karakteristik responden.

**Tabel 3.**  
**Hasil Loading factor dan cross loading**

	Kepemimpinan	Budaya	Kinerja	Type	SE	P Value
X11	(0.663)	-0.028	-0.357	Reflective	0.076	<0.001
X12	(0.652)	-0.008	-0.061	Reflective	0.077	<0.001
X13	(0.559)	0.188	-0.137	Reflective	0.078	<0.001
X14	(0.604)	0.784	-0.279	Reflective	0.077	<0.001
X15	(0.629)	-0.274	0.048	Reflective	0.077	<0.001
X16	(0.676)	0.072	-0.218	Reflective	0.076	<0.001
X17	(0.648)	-0.235	0.051	Reflective	0.077	<0.001
X18	(0.638)	0.230	0.062	Reflective	0.077	<0.001
X19	(0.656)	-0.174	-0.182	Reflective	0.077	<0.001
X110	(0.603)	-0.289	0.344	Reflective	0.078	<0.001
X111	(0.623)	-0.159	0.381	Reflective	0.077	<0.001
X112	(0.633)	-0.060	0.380	Reflective	0.077	<0.001
X21	-0.354	(0.642)	-0.108	Reflective	0.077	<0.001
X22	0.454	(0.640)	0.082	Reflective	0.077	<0.001
X23	0.182	(0.657)	-0.419	Reflective	0.076	<0.001
X24	-0.378	(0.670)	-0.135	Reflective	0.076	<0.001
X25	0.035	(0.615)	0.261	Reflective	0.077	<0.001
X26	-0.039	(0.619)	0.116	Reflective	0.077	<0.001
X27	-0.574	(0.630)	0.652	Reflective	0.077	<0.001
X28	0.444	(0.645)	-0.292	Reflective	0.077	<0.001
X29	0.278	(0.652)	0.067	Reflective	0.077	<0.001
X210	0.108	(0.661)	-0.066	Reflective	0.076	<0.001
X211	-0.206	(0.650)	0.218	Reflective	0.077	<0.001
X212	-0.185	(0.662)	-0.123	Reflective	0.076	<0.001
X213	0.231	(0.659)	-0.200	Reflective	0.076	<0.001
Y1	-0.108	-0.225	(0.644)	Reflective	0.077	<0.001
Y2	-0.069	0.024	(0.620)	Reflective	0.077	<0.001
Y3	0.028	-0.436	(0.640)	Reflective	0.077	<0.001
Y4	0.207	-0.138	(0.639)	Reflective	0.077	<0.001
Y5	0.368	-0.117	(0.643)	Reflective	0.077	<0.001
Y6	-0.067	0.539	(0.668)	Reflective	0.076	<0.001
Y7	-0.236	-0.320	(0.686)	Reflective	0.076	<0.001
Y8	0.012	0.065	(0.623)	Reflective	0.077	<0.001
Y9	-0.351	0.081	(0.685)	Reflective	0.076	<0.001
Y10	0.268	0.549	(0.614)	Reflective	0.077	<0.001

Sumber: Data Olahan (2019)

Nilai *cross loading* korelasi instrumen-instrumen terhadap variabelnya lebih baik dibandingkan ke variable lainnya. Hasil ini menjelaskan bahwa skor *loading* masing-masing instrumen pada suatu variabel akan berbeda dengan instrumen-instrumen tersebut di variabel lain dan mengumpul pada variabel yang dimaksud (Hartono, 2011; Abdillah dan Hartono, 2015). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh

instrumen setiap variabel yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja pada model penelitian ini memenuhi persyaratan validitas diksriminan (Hair *et al.*,2012).

Evaluasi terhadap model struktural dalam penelitian ini bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel yang telah dihipotesiskan

**Tabel 4 Evaluasi model structural**

No	Model Jalur	Path coefficient	p.value	kriteria
1	KepTrans → KIN	0.261	<0.001	***
2	Budaya → KIN	0.658	<0.001	**
3	KepTrans dan Budaya → RP	0.886	<0.001	***

Hasil evaluasi model struktural dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) didukung secara statistik dengan nilai *p-value* signifikan pada level alpha 1 persen

(*p-value* < 0,01) dengan koefisien jalur sebesar 0,261. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya, nilai *effect size* sebesar 0,230

menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berkategori lemah (Abdillah et al., 2016).

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini didukung secara statistik dengan nilai *p-value* signifikan pada level alpha 1 persen (*p-value* < 0,01) dengan koefisien jalur sebesar 0,658. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya, nilai *effect size* sebesar 0,595 menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berkategori moderate (Abdillah et al., 2016).

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini didukung secara statistik dengan nilai *p-value* signifikan pada level alpha 1 persen (*p-value* < 0,01) dengan koefisien jalur sebesar 0,235. Hal ini membuktikan bahwa PJ (*procedural justice*) berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Selanjutnya, nilai *effect size* sebesar 0,114 menunjukkan bahwa pengaruh *procedural justice* terhadap kepercayaan berkategori sedang/moderat (Abdillah et al., 2016).

Hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini didukung secara statistik dengan nilai *p-value* signifikan pada level alpha 1 persen (*p-value* < 0,01) dengan koefisien jalur sebesar 0,886. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya, nilai *effect size* sebesar 0,656 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja berkategori kuat (Abdillah et al., 2016).

## PEMBAHASAN

Kepemimpinan yang baik merupakan tindakan dari pemimpin yang mampu memberi dampak baik dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai sesuai yang dicita-citakan. Dalam arti seorang pemimpin mampu memberikan efek kinerja yang baik bagi bawahan atau karyawannya seperti yang diungkap Rauch Behling bahwa keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja maka suatu kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch Behling, dlm Yukl, 2010). Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Menurut Bass (dalam Semadamaryanti, 2010:188) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya. Pemimpin dan juga kinerja sangat keterkaitannya, pemimpin sebagai kontrol dan juga mengupayakan segenap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan, seorang pemimpin akan

terus mendorong pengikutnya dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya pekerjaan, mendorong mereka lebih mendahulukan organisasi atau tim daripada kepentingannya sendiri (Priadana & Dedi, 2011;417). Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Menurut Bass (dalam Semadamaryanti, 2010:188) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya. Sidharta & Lusiana (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan orientasi hubungan dan orientasi tugas dalam kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula dengan penelitian Suryo (2012) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Panti Asuhan di Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa. Senada dengan itu Herminingsih (2012) membuktikan pula bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang terbentuk karena pengaruh dari pemimpin ataupun bawaan dari orang-orang yang telah menjadi nilai yang mendasar, akan mempengaruhi kinerja para pegawai, seperti yang ditulis Sharplin (Hadian, 2014;520) "Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi". Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Hardiyana et al., (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan seperti menurut Sharplin (Hadian, 2014;520) "Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi". Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan seperti menurut Sharplin (Hadian, 2014;520) "Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi".

## KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dimensi perimbangan individu merupakan faktor pembentuk variabel kepemimpinan transformasional, dan mengindikasikan bahwa pertimbangan individu yang baik merupakan keunggulan dari Manager PT Telkom Riau Daratan.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa dengan dimensi *Basic Belief* (keyakinan dasar) yang baik merupakan keunggulan dari Karyawan PT Telkom di Riau Daratan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan meliputi:

1. Kepemimpinan transformasional secara terus menerus untuk dapat ditingkatkan. Pimpinan harus mampu mengartikulasikan visi yang baik dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar terjadi keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, dan pimpinan memberikan motivasi yang jelas dan dapat dipersepsikan positif oleh para pegawai salah satunya dengan cara mendorong kreativitas para pegawai dalam bekerja sehingga para pegawai dapat menjadikan semangat pimpinan sebagai panutan. Serta meningkatkan kepribadian yang arif dan bijaksana sehingga mampu menjadi figure yang baik untuk karyawan.
2. Perlu upaya peningkatan budaya organisasi secara terus menerus dengan cara menyelaraskan tindakan dengan misi yang telah ditetapkan perusahaan dan fokus pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Pimpinan perlu melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sehingga karyawan lebih memahami maksud dan tujuan keputusan yang telah diambil dapat dilakukan dengan baik diperlukan sosialisasi dan pemberian pemahaman kepada karyawan agar memahami maksud dan tujuan dari keputusan yang telah dibuat. Pimpinan atau atasan hendaknya melakukan kegiatan sosialisasi secara terus menerus kepada para pegawai untuk meningkatkan pemahaman terhadap budaya kerja yang berlaku dalam organisasi agar karyawan bisa bekerja secara total.
3. Dalam peningkatan pengaruh kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi

terhadap kinerja perlu peningkatan pada PT Telkom Riau Daratan, diantaranya perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk dapat mengajarkan para karyawannya agar lebih berkembang dan berprestasi, karyawan juga harus mampu bekerja sebagai sebuah tim dengan selalu berorientasi kepada sesama karyawan sehingga komitmen anggota dan organisasi terus meningkat kearah yang lebih tinggi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M.R. (2016) "Dampak kepercayaan organisasi terhadap *organizational silence* kepuasan kerja dan komitmen organisasi". *Laporan Hasil Penelitian Mandiri*.
- Abdillah, W. dan J. Hartono. (2015) *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Andi.
- Agarwal, U.A. (2014), "Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement", *Personnel Review*, Vol. 43 No. 1, pp. 41-73.
- Asraf, Gustika, R., Lubis, Saleh, M., & M, N. (2018). ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB STUDY ON STIE PASAMAN EMPLOYEES. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(1), 52–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v6i1.24>
- Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X. (2002), "Trust a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 267-285.
- Bidarian, S. and Jafari, P. (2012) "The relationship between organizational justice and organizational trust", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47, pp. 1622-1626.
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1, pp. 43-55.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange And Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Cheng, S.Y. (2014), "The mediating role of organizational justice on the relationship

- between administrative performance appraisal practices and organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 1131-1148.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. (2001), “The role of justice in organizations: a meta-analysis”, *Organization Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001), “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 386-400.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. and Chen, P.Y. (2002), “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice”, *Group and Organization Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 324-351.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. and Tan, H.H. (2000), “The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 563-576.
- Elamin, A.M. and Tlaiss, H.A. (2015), “Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context”, *Employee Relations*, Vol. 37 No. 1, pp. 2-29.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., and Puumalainen, K. (2008), "The role of trust in organizational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss 2 pp. 160 - 181
- Fard, P.G., and Karimi, F. (2015) "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University". *International Education Studies*, Vol. 8 No. 11, pp. 219-227.
- Ghozali, I. dan Fuad (2012) *Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Lisrel 8.80*, Semarang : UNDIP Press.
- Greenberg, J. (1987), “A taxonomy of organizational justice theories”, *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 9-22.
- Gupta, V. and Singh, S. (2013), “An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 1277-1299.
- Hair, J. F., M. Sarstedt, C. M. Ringle, dan J. A. Mena. (2012) “An Assessment of the Use off Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research”, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40 No. 1, pp. 414-433.
- Hair, J. F., M. Sarstedt, L. Hopkins, V. G. Kuppelwieser. (2014) “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research”. *European Business Review*. Vol. 26 No. 2, pp. 106-121.
- Hartono J. (2011) *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Hartono. J. (2015) *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Edisi 6. Yogyakarta : BPFE.
- James, K. (1993), “The social context of organizational justice: cultural intergroup, and structural effects”, in Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the workplace*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 21-50.
- Latan, H. dan I. Ghazali. (2012) *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang : UNDIP Press.
- Leventhal, G.S. (1980), “What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, NY Plenum Press, New York, pp. 27-55.
- Liu, N.-T. and Ding, C.G. (2012), “General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No.

- 14, pp. 2712-2735.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- McCune, J. (1998), "The elusive thing called trust", *Management Review*, Vol. 87 No. 7, pp. 11-16.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- Mishra, J. and Morrissey, M.A. (1990), "Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers", *Public Personnel Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 443-485.
- Moye, M.J. and Henkin, A.B. (2006), "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 2, pp. 101-117.
- Mustafa EQ, Z. (2009) *Mengurai Variabel hingga Instrumen*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Niehoff, B. and Moorman, R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 527-556.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi Keenam, Buku Dua, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Redman, T., Dietz, G., Snape, E. and van der Borg, W. (2011), "Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 2384-2402.
- Robinson, S.L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- Sari, R.N., Anugerah, R., Yusralaini and Gusrifan, H. (2013) "The Mediating Effects of Feedback and Procedural Justice on the Relationship between Formal Performance Evaluation System and Trust between Superior and Subordinate Managers", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4 No. 10, pp. 497-504.
- Sekaran, U. (2006) *Metode Riset Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Solihin, M. dan D. Ratmono. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*, Yogyakarta : Andi.
- Suliman, A. (2013), "Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 9, pp. 945-959.
- Sugiyono (2011) *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Tlaiss, H.A. dan Elamin, A.M. (2015) "Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia". *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 9, pp. 1042 - 1060
- Wat, D. and Shaffer, M.A. (2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *Personnel Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 406-422.
- Whitener, E.M. (1998), "The impact of human resource activities on employee trust", *Human Resource Management Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 389-404.
- Wibowo, H., S. (2014). *SEM With Lisrel*, Modul Pelatihan Pusat Pendidikan dan Pelayanan (P3M) Universitas Indonesia, Depok.
- Wong, Y.T. (2012), "Job security and justice: predicting employees' trust in Chinese international joint ventures", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 19, pp. 4129-4144.
- Wong, Y.T., Wong, C.S. and Ngo, H.Y. (2002), "Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 883-900.