

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT Kencanasari Jaya Prima)

Tiara Gita Deana^{1*}, Muhdiyanto², Mulato Santosa³

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Magelang, Jawa Tengah, Indonesia

*email: humas@unimma.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational justice on employee performance with organizational commitment as a mediating variable (Empirical Study at PT Kencanasari Jaya Prima). The samples taken in this study were 70 respondents with a sampling technique that was purposive sampling. The data collection technique in this study was a questionnaire. While the analysis technique used was SEM-PLS using Warp-PLS version 8. The results showed that organizational justice had a positive and significant effect on employee performance, organizational justice had a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment had a positive effect on employee performance, organizational commitment mediate the effect of organizational justice on employee performance.

Keywords: Employee Performance; Organizational Justice; Organizational Commitment

ABSTRAK

Kata Kunci:
Kinerja
Karyawan;
Keadilan
Organisasi;
Komitmen
Organisasi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT Kencanasari Jaya Prima). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 70 responden dengan teknik pengambilan sampel yaitu purposive sampling. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS menggunakan Warp-PLS versi 8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Kinerja selalu menjadi perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah, perusahaan maupun organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap kinerja ini dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektivitas penggunaan

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menjadi penting karena persaingan bisnis yang semakin ketat, dimana organisasi perlu mempertahankan keunggulan mereka untuk tetap bersaing di pasar. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menjadi penting untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka. Semakin baik kinerja karyawan maka sangat bermanfaat bagi perkembangan organisasi, tetapi jika kinerja karyawan turun maka dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peran karyawan sangat berpengaruh karena berhasil tidaknya tujuan suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari penerapan komitmen kerja karyawan yang tinggi terhadap organisasi (Budiantara et al., 2022). Sebagai salah satu perusahaan industri kayu lapis, PT Kencanasari Jaya Prima perlu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan agar mampu bersaing di pasar. PT Kencanasari Jaya Prima merupakan perusahaan industri pengolahan kayu yang bertempat di Wates, Magelang Utara. PT Kencanasari Jaya Prima menghasilkan barang berupa plywood dengan 126 karyawan. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan di PT Kencanasari Jaya Prima adalah kinerja karyawan. Menurut Setiawan dan Dewi dalam (Moko et al., 2021) salah satu indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah dengan melihat tingkat absensinya. Tingkat absensi mengindikasikan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Wibisono, 2020). Berikut ini adalah tabel tingkat absensi karyawan di PT Kencanasari Jaya Prima (Januari- Maret) tahun 2023.

Tabel 1 Tingkat absensi karyawan PT Kencanasari Jaya Prima (Januari-Maret) Tahun 2023

No	Bulan	Jumlah Absensi karyawan (pagi/siang/malam)	Hadir (orang)	Tidak hadir (orang)	Presentase ketidakhadiran (%)
1	Januari	3024	2787	237	7,84
2	Februari	2898	2739	159	5,49
3	Maret	2646	2456	190	7,18
Jumlah		8568	7982	586	20,50
Rata-rata		2856	2660,7	195,3	6,83

Sumber: PT Kencanasari Jaya Prima, (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa bulan Januari tingkat presentase ketidakhadiran sebesar 7,84%, bulan Februari sebesar 5,49%, dan bulan Maret sebesar 7,18%. Hasil tersebut menunjukkan terjadi fluktuasi jumlah karyawan yang absen. Rata-rata presentase ketidakhadiran pada bulan Januari sampai Maret 2023 yaitu 6,83%. Menurut (Mudiarta, 2011) menyatakan bahwa rata-rata absensi 2-3 persen per bulan masih tergolong baik sedangkan absensi lebih dari 3 persen dianggap tinggi atau buruk

sehingga dengan demikian perusahaan harus lebih memperhatikan karyawannya. Tingkat absensi yang fluktuatif, sebagaimana terlihat pada data di atas, mengindikasikan kinerja karyawan yang menurun. Hasil wawancara bersama pihak HRD PT Kencanasari Jaya Prima didapatkan bahwa meningkatnya absensi dikarenakan beberapa masalah diantaranya yaitu kondisi kesehatan yang menurun atau sakit, ijin kepentingan pribadi, tidak masuk tanpa alasan, dan beberapa karyawan keluar perusahaan karena perolehan gaji yang tidak sesuai kebutuhan. Tingkat kehadiran menjadi cerminan kedisiplinan dan juga komitmen karyawan dalam bekerja. Selain itu, tingkat kehadiran karyawan juga menunjukkan kepatuhan karyawan dalam menjalankan peraturan perusahaan tentang waktu kerja.

(Kalay,2016) menyatakan kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh keadilan organisasi. Menurunnya kinerja dalam sebuah organisasi maupun perusahaan bisa dikarenakan oleh ketidakadilan yang dirasakan karyawan terhadap perusahaannya. Keadilan organisasi adalah suatu konsep yang mengacu pada adanya kesetaraan dan keadilan dalam perlakuan terhadap semua anggota organisasi. Keadilan organisasi adalah salah satu faktor utama internal yang paling penting yang mempengaruhi kinerja, emosi dan perilaku sumber daya manusia (Liana & Putra, 2022). Fernandes & Awamleh dalam (Sutono et al., 2021) berpendapat bahwa keadilan organisasi memainkan peran utama ketika imbalan yang diberikan secara adil sebagaimana bidang pekerjaan dan kepantasan yang diperoleh karyawan di tempat kerja. Keadilan organisasi menjadi penting, karena imbalan yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan kinerja mereka secara perorangan.

Penelitian mengenai keadilan organisasi yang dilakukan oleh (Karlinda et al., 2022) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan pada organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Tasnim & Crefioza, 2023) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suharto et al., 2019). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keadilan organisasi tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menghadapi turunnya kinerja karyawan yaitu dengan bagaimana mencari cara agar meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja yang sering dikenal dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu bentuk untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi adalah bentuk sikap keterlibatan karyawan dan dalam organisasi tempat dia bekerja. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Budiantara et al., 2022). Untuk dapat mengembangkan komitmen dalam diri setiap karyawan, organisasi harus

menerapkan keadilan dan memberikan dukungan sebaik mungkin, sehingga kinerja dapat ditingkatkan dalam rangka memenuhi tujuan perusahaan.

Ketika keadilan organisasi itu semakin baik tentunya akan mendorong komitmen kerja yang tinggi, karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil. Selanjutnya, ketika komitmen kerja tinggi, kemampuan kinerja juga baik. Komitmen organisasi yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi (Andre & Hermanto, 2021).

METODE

Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Kencanasari Jaya Prima Magelang yang berjumlah 126 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Teknik sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. (Sugiyono, 2019) mendefinisikan purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini memilih sampel dengan kriteria karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Kriteria tersebut ditentukan sebagai dasar pemilihan sampel, karena karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun dianggap sudah bisa memahami situasi dan kondisi dalam organisasi. Sehingga sampel yang sesuai dengan kriteria tersebut adalah 70 karyawan.

Data Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan uji statistika. (Sugiyono, 2019) menyebutkan bahwa penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan dari objek langsung yang diteliti oleh orang atau organisasi yang melakukan penelitian. Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data tentang keadilan organisasi, komitmen organisasi serta kinerja karyawan PT Kencanasari Jaya Prima.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data menggunakan cara survei menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui googleform atau dibagikan langsung kepada para responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Pengukuran instrument yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert. 5 (sangat setuju) dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Variabel ini menggunakan 5 indikator :

- a. Sangat tidak setuju (STS) = 1
- b. Tidak setuju (TS) = 2

- c. Netral (N) = 3
- d. Setuju (S) = 4
- e. Sangat setuju (SS) = 5

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap perlakuan adil yang diterimanya, baik yang berkaitan dengan sikap, perlakuan maupun kompensasi. Menurut (Dewi & Sudibya, 2016) terdapat item-item untuk mengukur keadilan organisasi dalam penelitian, yaitu :

- a. Keadilan Distributif
- b. Keadilan Prosedural
- c. Keadilan Interaksional

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Meyer & Allen, 1991) dimensi untuk mengukur komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. *Affective Commitment.*
- b. *Continuance Commitment.*
- c. *Normative Commitment.*

Kinerja karyawan

Kinerja merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Menurut (Tsui, 1997) indikator yang dapat diukur pada kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Standar profesional
- d. Kemampuan
- e. Etos kerja
- f. Standar profesional
- g. Kemampuan
- h. Menggunakan akal sehat
- i. Ketepatan waktu
- j. pengetahuan

Uji Instrumen Data

Uji Validitas

Uji validitas yakni uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2019). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan metode analisis factor konfirmatori Confirmatory Factor Analysis (CFA). CFA digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen dan validitas diskriminan dari skala pengukuran. Menurut (Hair et al., 2017) sebuah instrumen penelitian dapat diterima jika nilai loading dari setiap itemnya adalah $\geq 0,40$.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ialah uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama

(Sugiyono, 2019). Tujuan dari uji reliabilitas yakni guna menilai terhadap kestabilan ukuran serta konsistensi seorang dalam menjawab kuesioner. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja menggunakan metode uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Hair et al., 2017)

Metode Analisis Data

Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

SEM (Square Structural Equation) merupakan salah satu jenis analisis multivariat. Analisis multivariat merupakan metode analisis untuk menganalisis beberapa variabel secara simultan atau serempak. PLS (Partial Least Square) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. PLS didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Menurut (Hair et al., 2017), untuk melakukan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dibutuhkan tujuh langkah yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut:

- a. Membuat spesifikasi model jalur (path model)
- b. Membuat spesifikasi model pengukuran
- c. Melakukan pengumpulan dan screening data
- d. Melakukan estimasi Model SEM-PLS
- e. Mengevaluasi hasil pengujian model pengukuran
- f. Mengevaluasi hasil pengujian model structural
- g. Interpretasi hasil dan menarik kesimpulan

Uji Model

Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data. Model fit dan p-value menampilkan tiga hasil indikator fit yaitu *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS), dan *Average Inflation Factor* (AVIF). Nilai p diberikan untuk indikator APC dan ARS yang dihitung dengan estimasi resampling dan *Bonferroni like corrections* (Sholihin & Ratmono, 2013). Uji kesesuaian model terdiri dari beberapa indikator dengan kriteria sebagai berikut:

- a. *Average R-Squared* (ARS) memiliki nilai $p < 0.05$.
- b. *Average Block Variance Inflation* (AVIF) memiliki nilai < 5 dan idealnya 3,3.
- c. *Average path coefficient* (APC) memiliki nilai $p < 0.05$.

Uji Hipotesis

Uji Langsung (direct effects)

Uji langsung (direct effects) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi dengan nilai koefisien beta dan p-value. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah koefisien jalurnya harus signifikan sebagai syarat pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Uji hipotesis ini dapat dilihat dari nilai p, dimana p-value < 0.05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis diterima (Sholihin & Ratmono, 2013).

Uji Tidak Langsung

Uji tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilakukan dengan syarat bahwa hasil koefisien jalur pengaruh langsung model penelitian sudah (Sholihin & Ratmono, 2013). Pengujian tidak langsung dilakukan dengan cara dua langkah, yaitu sebagai berikut Hair et al., (2011) dalam Sholihin & Ratmono, (2013).

- a. Melakukan estimasi direct effect SPM terhadap variabel mediasi.
- b. Melakukan estimasi indirect effect secara simultan dengan triangle PLS SEM.

Pengambilan kesimpulan terhadap variabel mediasi dapat dilakukan dengan langkah berikut (Sholihin & Ratmono, 2013).

- 1) Jika koefisien jalur mediasi dari hasil estimasi langkah indirect effect tetap signifikan dan tidak berubah maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- 2) Jika koefisien jalur mediasi nilainya turun tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
- 3) Jika koefisien jalur mediasi nilainya turun dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confrimatory Factor Analysis* (CFA), CFA digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan bisa mengkonfirmasi sebuah variabel. Penelitian dapat diterima jika nilai loading dari setiap itemnya adalah >0,40. Berdasarkan hasil uji validitas, hasil uji analisis data menunjukkan nilai *factor loading* dari indikator-indikator variabel keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai >0,40. Hasil ini menunjukkan bahwa sebuah instrument dikatakan valid jika nilai *factor loading* di atas 0,40 (Hair et al., 2014). Nilai validitas pada tiap variabel ditunjukkan dalam tabel 4.4.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Validitas		
		Indikator	Factor Loading	Keterangan
1	Keadilan Organisasi	KEO1	0.772	Valid
		KEO2	0.830	Valid
		KEO3	0.870	Valid
		KEO4	0.915	Valid
		KEO5	0.793	Valid
		KEO6	0.833	Valid
2	Komitmen Organisasi	KOM1	0.875	Valid
		KOM2	0.871	Valid
		KOM3	0.799	Valid
		KOM4	0.837	Valid
		KOM5	0.861	Valid
		KOM6	0.813	Valid
3	Kinerja Karyawan	KK1	0.825	Valid
		KK2	0.832	Valid
		KK3	0.857	Valid
		KK4	0.828	Valid
		KK5	0.881	Valid
		KK6	0.832	Valid
		KK7	0.878	Valid
		KK8	0.878	Valid
		KK9	0.806	Valid
		KK10	0.793	Valid

Sumber: Data primer diolah (2023)

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk melihat tingkat kelayakan pada setiap variabel yang digunakan dan digunakan sebagai syarat tercapainya validitas. Reliabilitas instrument penelitian dapat diuji melalui nilai cronbach's alpha dan composite reliability. Reliabilitas setiap indikator dapat dilihat melalui nilai Cronbach Alpha $>0,60$. Sedangkan nilai composite reliability dapat dikatakan reliabel apabila nilainya $>0,70$ meskipun nilai $0,60$ masih dapat diterima.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Reliabilitas		Keterangan
		<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	
1	Keadilan Organisasi	0,913	0,933	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,918	0,936	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,954	0,960	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa dari variabel keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai cronbach's alpha $>0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas ketiga variabel diterima. Nilai composite reliability juga memiliki nilai $>0,70$ yang berarti bahwa ketiga variabel juga memiliki reliabilitas yang tinggi.

Uji Model

Uji kesesuaian antara model teoritis dan data empiris dapat dilihat pada tingkat godness of statistic. Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks uatu model adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*). Uji kesesuaian model didasarkan pada kriteria berikut: *Avarage Path Coefficient* (APC) memiliki nilai $p < 0,05$. *Average R-Squared* (ARS) memiliki nilai $p < 0,05$. Dan nilai *Average Block VIF* (AVIF) < 5 dan idealnya 3,3. Adapun hasil uji *godness-of-statistic* ditunjukkan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Godness-of-Statistic

<i>Model Of Fit</i>	<i>Cut-Off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
APC	$P < 0,001$	0,524	Baik (fit)
ARS	$P < 0,001$	0,610	Baik (fit)
AVIF	< 5	2,981	Baik (fit)

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji pada tabel 4.5 diperoleh nilai APC senilai 0,524 dan $P < 0,001$, nilai ARS 0,610 dan $P < 0,001$ serta nilai AVIF yaitu 2,981 kurang dari 5. Dalam pengujian AVIF menjadi nilai utama karena Warp-PLS menggunakan interaksi antar variabel (*mediation regression analysis*). Hasil AVIF menunjukkan bahwa model yang diajukan baik atau fit.

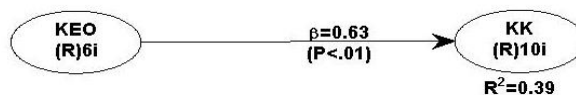
Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian dengan hasil analisis data yang dilakukan. Pengujian hipotesis dilakukan sesuai kerangka penelitian yang dilakukan untuk melakukan analisis dan menguji secara langsung dan tidak langsung antara variabel. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai beta dan p-value, dimana untuk mengetahui pengaruh variabel bebas pada variabel terikat dan variabel terikat melalui variabel mediasi. Tingkat signifikansi pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai dari p-value <0,05.

Uji Langsung

Pengujian hipotesis secara langsung digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji hipotesis secara langsung dapat dilihat seperti gambar 4.1.

Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan pengaruh langsung variabel keadilan organisasi (KEO) terhadap kinerja karyawan (KK) memiliki nilai beta 0,63 yakni bernilai positif, yang berarti keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diketahui p-value <0,01 yang berarti <0,05 maka disimpulkan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 1 (H1) yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

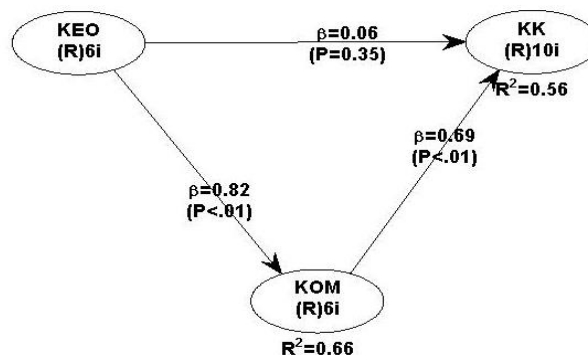


Gambar 1 Pengujian secara langsung

Sumber: Data diolah (2023)

Uji Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pada uji tidak langsung digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediasi. Hasil pengujian tidak langsung dilakukan dengan membandingkan model langsung dengan tidak langsung. Pengujian hipotesis didasarkan pada uji secara keseluruhan seperti ditunjukkan pada gambar 4.2.



Gambar 2 Pengujian Secara Tidak Langsung

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan gambar 4.2 di atas dapat diketahui pengaruh keadilan organisasi (KEO) terhadap komitmen organisasi (KOM) memiliki nilai (β : 0,82; p-value <0,01) yaitu positif dan signifikan. Hasil tersebut mendukung hipotesis 2 (H2) dimana keadilan organisasi memiliki berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengujian pengaruh variabel komitmen organisasi (KOM) terhadap kinerja Karyawan (KK) menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan (β :0,69; p-value <0,01). Hasil mendukung hipotesis 3 (H3) dimana komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung variabel keadilan organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Z) dapat dilihat bahwa p-value pada pengaruh langsung adalah signifikan, namun setelah adanya penambahan mediasi hasil dari p-value hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan nilai koefisien menurun dan tidak signifikan (β :0,06; p-value 0,35. Hal tersebut dapat diartikan bahwa terjadi penurunan nilai koefisien β dan nilai p-value tidak signifikan, maka bentuk mediasi pada pengaruh ini adalah mediasi penuh. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 (H4) diterima atau secara tidak langsung keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi keadilan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada di dalam PT Kencanasari Jaya Prima.

Kinerja karyawan yang tinggi didasari dengan adanya keadilan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan sesuai dengan Equity Theory. Teori ini menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan memberi perlakuan adil kepada karyawannya. Dengan adanya dukungan dari perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan akan merasa kinerjanya dihargai oleh perusahaan. Sehingga hal tersebut dapat memicu produktifitas kinerja karyawan di dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Ismanto, 2019) yang menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama ditunjukkan oleh (Karlinda et al, 2022) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin tinggi keadilan yang dirasakan antara karyawan dengan perusahaan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut. Ketika karyawan telah mempunyai rasa keadilan dengan perusahaan, mereka akan bekerja dengan semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya dan berkomitmen penuh terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik didasarkan dengan adanya dukungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sesuai dengan Equity Theory. Apabila perusahaan mampu menerapkan keadilan organisasi dengan baik, seperti memberikan kesempatan promosi yang adil, pengakuan kerja keras, sikap atasan yang adil, dan penghargaan atas keterampilan maka hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan di PT Kencanasari Jaya Prima. Hal ini dikarenakan perusahaan mampu menghargai

kontribusi yang diberikan oleh karyawan dengan kompensasi yang sesuai sehingga karyawan bersedia untuk memberikan kontribusi terbaik untuk kepentingan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Kurniawan & Srihandayani, 2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Pratiwi & Dewi, 2020) juga menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka kinerja mereka pun akan lebih optimal. Komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi.

Seseorang berkomitmen terhadap organisasi karena dorongan motivasi dimana seorang tersebut menaruh harapan pada organisasi yang menunjang kehidupan mereka. Hal ini sesuai *Equity theory* yang berfokus pada tujuan. Teori tersebut mendukung bahwa seseorang termotivasi bekerja keras, keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi berharap akan mendapatkan timbal balik yang sesuai dengan apa yang mereka berikan kepada organisasi.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh (Suharto et al., 2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan dan (Budiantara et al., 2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika komitmen karyawan tinggi maka kinerja organisasi pun ikut tinggi.

Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ketika karyawan telah merasakan keterlibatan dengan organisasi, mereka akan mempertahankan pekerjaan mereka dan berkomitmen pada organisasi. Ketika karyawan berkomitmen, mereka juga akan meningkatkan kinerja mereka.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor dari luar dan dalam, salah satunya yaitu motivasi dan keadilan. Keadilan organisasi memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja. Sesuai dengan teori keadilan yang menjelaskan meningkatnya rasa keadilan akan meningkatkan komitmen organisasi sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan sudah merasakan keadilan di tempat kerja maka mereka akan tetap mempertahankan pekerjaan mereka (berkomitmen). Karyawan pun akan memberikan kinerja terbaik pada semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan semaksimal mungkin demi mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Kurniawan & Srihandayani, 2020) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi bisa menjadi mediasi dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan maupun tidak. Oleh karena itu, semakin baik keadilan yang dirasakan karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional dan selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada uraian hasil pembahasan penelitian dan pengujian hipotesis, maka dalam penelitian ini dapat ditarik sebuah kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel penelitian yang digunakan hanya mencakup tentang keadilan organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja.
2. Kurangnya data penunjang penelitian seperti data penilaian kinerja pada perusahaan PT Kencanasari Jaya Prima.
3. Penelitian ini terbatas pada karyawan PT Kencanasari Jaya Prima. Agar lebih luas cakupan analisisnya maka penelitian selanjutnya perlu dikembangkan dengan obyek yang lebih luas.
4. Pemenuhan responden memakan waktu lama sehingga terjadi keterbatasan dan desakan waktu yang singkat untuk melakukan pengolahan dan analisis data.

Saran

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai dasar pertimbangan PT Kencanasari Jaya Prima dalam peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan keadilan karyawannya lebih baik lagi dengan meningkatkan keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andre, M., & Hermanto, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Mandiri Cemerlang Prima. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(2). <https://doi.org/10.35137/jmbk.v9i2.578>
- Budiantara, I. K., Eka Mitariani, N. W., & Imbayani, I.G.A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar. *Jurnal Emas*, 3(6), 139–151.
- Dewi, I. A. A. W., & Sudibya, I. G. A. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3821–3848.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Ismanto, F. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Sebagai Variabel Mediasi. *Anindyaguna Ekonobisnis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE Anindyaguna*, Vol. 1, No. 2. <https://doi.org/10.0593/jae.v1i1.5>
- 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), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Ekobistek*, 11(2), 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>.
- Kurniawan, H., & Srihandayani, C. M. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Promiba Mutu Salatiga dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Sustainability Business Research*, 1(1).
- Liana, S., & Putra, H. B. (2022). YUME : Journal of Management Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal). *YUME : Journal of Management*, 5(1), 205–216. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.456>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Malang: UB Press.
- Mudiarta, U. W. (2011). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: UPT Universitas Udayana.
- Pratiwi, K. R. S., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasional, dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(8), 3040. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i08.p08>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp-PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>.

- Sutono, Handayani, R., & Siregar, L. M. (2021). Keadilan Organisasi untuk Menunjang Kinerja: Suatu Tinjauan. *Biopsikosial*, 5(2), 520–539.
- Tsui., et al. (1997). Alternative Approaches To The Employee-Organizational Relationship: Does Investment In Employees Pay Off?. *Academy Of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Wibisono, D. (2020). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Indikator: Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Penerbit Erlangga.